

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**LE COACH PROFESSIONNEL EN ENTREPRISE ET SA LOYAUTÉ
ENVERS SON DOUBLE-CLIENT**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
comme exigence partielle
du programme de la Maîtrise ès Arts en Éthique**

PAR

CRAIG ANDREW MURPHY

MAI 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

À ma directrice de recherche, Dany Rondeau, pour sa sagesse, sa façon de guider et surtout, sa façon d'être qui m'a éclairé à travers le parcours qui prend fruit dans ce mémoire.

À Gertrude Bernier, Luce Lévesque et Emmanuel Deyrieux pour leur aide pour les corrections grammaticales, certaines traductions et les structures de phrases.

Aux coaches qui ont participé à ce projet (dans l'ordre chronologique de nos rencontres): Joseph Seiler, Olivier Dubois, Francine Campone, David Matthew Prior, Linda Page, Roberta Hill, Christine Martin, Velma Gallant, Terri Levine, Ann Deaton, Caryn Mottilla et Barbara Dalpra.

À ma chère épouse, Ginette, pour son appui, son encouragement, sa disponibilité, son infinie patience et sa précieuse collaboration dans toutes les phases de la réalisation de ce projet.

TERMES EN ANGLAIS ET LEURS SIGNIFICATIONS

Accountability, accountable : Signifie « répondre de ses actes ». Se traduit également par « redevable » ou « imputable ». Un autre sens de ce mot est « responsable ».

Advocacy : Parfois traduit par « plaider ». En dehors du sens légal, ce mot décrit le soutien, la promotion ou la protection des intérêts de la partie en faveur de laquelle de telles actions sont entreprises.

Agency : En dehors du sens de « bureau » ou « firme », ce mot signifie le statut d'agent ou l'ensemble des actions qu'il effectue dans le cadre de son travail. En parlant d'un agent fiduciaire, *agency* implique certains devoirs, notamment celui de veiller sur les intérêts compétitifs de son client.

Agenda : Signifie parfois « ordre du jour », mais généralement traduit dans ce texte par « programme ». Dans le contexte du coaching, ce mot signifie les objectifs et les priorités qu'apporte une personne, soit le coach ou le client, à la séance.

Care : Comme verbe, « prendre soin », « s'occuper » ou « se soucier ». Comme nom, ce mot signifie aussi « diligence ».

Coach, coaches, coaching : Ces mots, empruntés à la langue anglaise, sont maintenant utilisés tels quels dans plusieurs langues (y inclut le français), et ce, dans des documents officiels des organismes professionnels dans ce domaine.

Empower, empowerment : Mots qui se traduisent littéralement par « rendre puissant » ou « rendre apte » quelqu'un à faire quelque chose ou, par s'approprier (ou appropriation). Dans ce texte, j'utiliserai les expressions : « outiller » ou « permettre à quelqu'un de faire » pour traduire ces mots.

Counselling : Mot qui fait référence à la psychothérapie, mais il n'est pas limité aux problématiques d'ordre psychologique. Il est parfois traduit en français par « conseil ».

To hold (to carry) a goal/agenda : Littéralement, maintenir ou porter un but/un programme. Ceci implique le soutien que le coach fournira à son client à l'égard de son programme.

CONVENTIONS UTILISÉES DANS CE MÉMOIRE

CONSIDÉRATIONS LINGUISTIQUES

Dans le but d'alléger le texte, le masculin sera privilégié dans les cas où les deux sexes sont impliqués (exemple : « le client » au lieu de « le client ou la cliente »). Note : cette distinction ne s'applique pas dans les citations en langue anglaise.

Le mot *coach* et ses variations : Bien que le terme « accompagnateur » soit privilégié dans *Le grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française, nous retiendrons les mots *coach* et *coaching* pour faciliter la lecture des personnes (beaucoup d'entre elles sont hors Québec) n'ayant pas souscrit à cette terminologie. La forme du pluriel en anglais, à savoir *coaches* sera également privilégiée. Une personne qui reçoit les services peut être appelée le *coaché*. Pareillement, le verbe *coacher* et ses variations conjuguées seront utilisées.

CONCERNANT LA MISE EN FORME

Puisque le mot « coach » et ses variations figureront très souvent dans ce texte, ils apparaîtront dorénavant sans italique afin de ne pas en encombrer l'apparence par une surutilisation de ce format.

La plupart des opinions exprimées par les coaches qui seront présentées dans ce mémoire proviennent des transcriptions de leurs entretiens, ce qu'ils ont homologué selon le protocole approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski. Si une telle opinion est citée sans note de référence, il est entendu que cette opinion présentée, soit dans le texte, soit dans des citations en corps de texte ou en note de bas de page, provient de la transcription de l'entretien du coach mentionné. Par cette mesure, nous visons une réduction drastique dans le nombre des notes de bas de page qui seraient autrement nécessaires. Toutefois, si une référence à une opinion provient d'une source autre que ces transcriptions, elle sera dûment précisée.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACAIQ	Association des courtiers et agents immobiliers du Québec
ICF	International Coaching Federation
ECI	European Coaching Institute
SFC	Société française du coaching
IAC	International Association of Coaches

RÉSUMÉ

Un coach recruté par une entreprise pour intervenir auprès de ses employés dessert un double client : l'individu qui reçoit le coaching et l'entreprise elle-même. D'une façon descriptive, ce projet explore ce que fait le coach lorsque les intérêts de l'entreprise entrent en contradiction avec ceux de l'individu. Notre méthodologie s'appuie sur une revue de la littérature en coaching ainsi que sur des entretiens semi-dirigés réalisés avec douze coaches pratiquants. Le but primordial de ce mémoire est de sonder les ramifications éthiques de la loyauté du coach envers les parties lorsque leurs intérêts sont opposés. Le mandat du coach consiste à accompagner le client dans les buts qu'il choisit. D'abord, les objectifs du coaching dans une situation en entreprise sont convenus par la direction de la compagnie et l'employé, puis relatés dans l'accord d'encadrement. Cet accord, qui sert de boussole et oriente le coaching, devrait indiquer ce que le coach doit faire en cas de conflit d'intérêt. Certes, la loyauté envers la compagnie entraîne une responsabilité fiduciaire. Les coaches ont tendance à accorder une loyauté moins divisée à la source de leur rémunération, à savoir l'entreprise. Pourtant, le coach n'a pas de responsabilité directe dans l'atteinte des objectifs de la compagnie, y inclus le profit. Le coaching n'est pas un mécanisme de contrôle sur les employés qui contraint les coaches à les garder fixés uniquement sur les objectifs de la compagnie. Au contraire, le coaching vise à fournir à l'individu l'espace nécessaire à sa propre croissance. Lorsque les intérêts de la compagnie sont en tension, la valeur clé est la conciliation. Le coach cherche à sensibiliser les parties aux possibles conséquences de leurs actes, tout en préservant la confidentialité des séances, si cela ne contrevient pas à son mandat. Lorsqu'il est question de clients individus rivaux qui cherchent un soutien du même coach pour se concurrencer l'un l'autre, les coaches se divisent en deux camps. Les uns jugent ce double coaching conforme à l'éthique, en misant sur leur impartialité ; les autres misent sur une loyauté qui tend vers celle d'un agent fiduciaire, ce qui enlève au coach la possibilité d'entreprendre un programme en contradiction avec son premier client. Cette ambivalence disparaît si les clients rivaux sont des clients entreprises : l'opinion unanime des coaches est qu'accepter un client rival constitue bel et bien un conflit d'intérêts. Dans la recherche de l'excellence (à savoir, l'atteinte des buts du client ou un niveau supérieur de fonctionnement), les coaches prônent une approche globale de la croissance du client plutôt qu'une qui vise la concurrence. Le coaching vise à aider le client à comprendre mieux qui il est, afin de mener une vie encore plus fructueuse. Le coach a une responsabilité de fidélité face à son mandat. S'il y trouve quelque chose de répréhensible, il a l'option de ne plus poursuivre son mandat, mais il ne devrait jamais essayer de contrecarrer le programme du client. Ce choix relève de son éthique personnelle. Le coaching, en tant que tel, ne se prononce pas sur quelles causes sont nobles ou non.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
Termes en anglais et leurs significations.....	iii
Conventions utilisées dans ce mémoire.....	v
Considérations linguistiques.....	v
Concernant la mise en forme.....	v
Liste des abréviations	vi
RÉSUMÉ.....	vii
TABLE DES MATIÈRES.....	viii
Introduction	1
Visée et Buts de la recherche	4
TYPES DE COACHING	5
Méthodologie.....	8
CHAPITRE 1 Le coaching comme profession et les normes qui le régissent	12
1.1. Description du coaching	12
1.1.1 Distinction entre le coaching, la psychothérapie et la consultation.....	18
1.1.2 Le coaching en entreprise	20
1.2. Les repères normatifs.....	24
1.2.1 Les repères déontologiques.....	24
1.2.2 Les repères éthiques.....	32
1.3. Le coaching comme profession	44
Conclusion.....	50

CHAPITRE 2 Le Double-Client.....	52
2.1. Arguments en faveur du coaching en entreprise.....	52
2.2. Comment les entreprises mesurent la réussite du coaching.....	55
2.3. Le problème du double-client.....	57
2.3.1. Obligations des coaches envers les entreprises.....	58
2.3.2. Obligations envers les individus.....	58
2.4. Le conflit d'intérêts.....	59
2.5. L'agent fiduciaire.....	62
2.6. L'intérêt des individus.....	66
2.7. L'intérêt des entreprises.....	67
2.7.1. Le profit.....	68
2.8. Individu versus entreprise.....	76
2.8.1. Désavantage aux entreprises.....	76
2.8.2. L'individu en désavantage.....	84
2.9. Client versus client.....	88
2.9.1. Individu versus individu.....	89
2.9.1. Entreprise versus entreprise.....	96
Conclusion.....	99
CHAPITRE 3 Le professionnalisme du coach.....	105
3.1. L'excellence.....	106
3.1.1. Obstacles à l'excellence non détectés par le client.....	115
3.1.2. Le double-bind.....	124
3.2. L'alignement du coach avec les objectifs de l'entreprise.....	129

3.2.1.	Faire ressortir les idéaux des employés ?.....	130
3.2.2.	Origines du programme	131
3.2.3.	Garder alignés les employés ?	134
3.2.4.	Le coach comme agent de changement	142
3.2.5.	Le dévouement des employés	147
3.2.6.	Des licenciements massifs	150
3.2.7.	Le coaching est-il <i>forcément</i> bénéfique pour la société ?.....	151
	Conclusion.....	154
	Conclusion : Le rôle des coaches en entreprise et leur raison d'être	162
	Annexes	168
	Les participants.....	168
	Le code de déontologie de l'ICF	171
	The ECI Statement of Standards and Ethics	176
	Le code de déontologie de l'SFC	182
	Les 12 facteurs primordiaux des employés performants en milieu du travail.....	185
	Les questions utilisées pour les entretiens - version française	187
	Les questions utilisées pour les entretiens - version anglaise	190
	Bibliographie	194

INTRODUCTION

Malgré les récentes tendances dans les sciences de la gestion et les derniers développements dans la pratique du management, la gestion du personnel dans les organisations demeure essentiellement utilitariste. Si les entreprises se préoccupent davantage du bien-être et des conditions de leurs employés, ceux-ci sont cependant encore considérés comme du *capital*. Dans plusieurs langues, le vocabulaire est d'ailleurs très explicite : on parle de « ressources humaines ». Cette expression implique que la mentalité instrumentaliste n'a pas complètement disparu des entreprises.

Dans les années 1970 et une partie des années 1980, on considérait qu'un management efficace devait faire en sorte que les travailleurs réalisent ce que les dirigeants concevaient et projetaient¹. En même temps, les relations entre employeurs et travailleurs étaient tout de même une source d'adversité qui alimentait de part et d'autre une attitude de cynisme. Dans ce contexte, les entreprises étaient confrontées à la difficile mobilisation et adhésion des travailleurs à leurs objectifs. Comme le dit l'adage : « *You can buy a man's hands, but you can't buy his heart. You can buy a man's back, but you can't buy his brain* ».

Par la suite, en Amérique du Nord, la compétition farouche des entreprises japonaises², d'abord dans l'industrie automobile puis ensuite dans d'autres secteurs de production, a favorisé une prise de conscience de l'importance d'une gestion des ressources

¹ "[A] false management doctrine [...] dominated many public--as well as private--sector business organizations throughout the 1970s and much of the 1980s [which stated that] good management and successful improvement meant getting the ideas out of the boss's head and into the hands of the workers" A. Feigenbaum (1993), «Managing improvement in the U.S. government (Feigenbaum's Window on the World) » dans *National Productivity Review* (Vol. 13), p. 4.

² Ironiquement, une source inspiratrice très importante derrière le mouvement de la qualité totale au Japon était un Américain, W. Edwards Deming, dont la vaste majorité des industriels américains méprisait les enseignements et les sages conseils, ce qui contribua à leur malheur.

humaines qui accorde une place plus grande aux travailleurs et à leur participation aux grands projets de l'entreprise. Cette compétition n'est sans doute pas étrangère non plus au passage du paradigme de la production à celui de la qualité³. Or, l'atteinte de standards très élevés⁴ nécessite une collaboration évidente des travailleurs.

Cette prise de conscience ne semble pas pour autant avoir éradiqué la mentalité instrumentaliste des entreprises. Certes, tout le monde s'entend pour dire que le but ultime de celles-ci est la rentabilité économique et le profit. Mais il apparaît également que pour atteindre ce but, il faille des travailleurs qui collaborent activement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise⁵. C'est peut-être pour cette raison qu'émerge, dans les entreprises des années 1980, une nouvelle pratique professionnelle, appelée le coaching, dans le but de faciliter une telle rentabilité.

En termes généraux, l'objectif du coaching est d'outiller les clients – individus ou organisations – pour qu'ils puissent atteindre les buts qu'ils se sont fixés. Il s'agit d'une démarche de collaboration axée sur la découverte de soi et la détermination de buts et de stratégies afin de produire des résultats jugés exceptionnels⁶. Le coaching partage certaines caractéristiques importantes avec le counselling. Selon le *British Association for Counselling and Psychotherapy*, un de leurs éléments communs est de fournir au client une

³ Deming dénonçait le fait que la plupart des managers de l'industrie américaine croyaient à tort que les quotas de production – les « chiffres dieux » – n'étaient pas atteignables si on misait sur la qualité.

⁴ Dans les années 1990, on entendait souvent parler de la qualité *six-sigma*, à savoir, de ne pas excéder 3.4 fautes par *million* d'unités produites.

⁵ Selon Ghislain Théberge, ancien haut fonctionnaire du gouvernement du Québec, il y a lieu de croire que les employés plus heureux sont plus productifs et donc contribuent davantage à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Voir G. Théberge (1988). « L'éthique et l'administration dans le secteur public », *Cahiers de recherche éthique*, no. 12, p. 95, cité dans D. RONDEAU, « Éthique et esthétique dans les organisations : l'instrumentalisation du langage », à paraître.

⁶ L. NAIMAN, *Linda Naiman: Business Coaching* [en ligne], <http://www.creativityatwork.com/CWServices/coaching-LN.html> (Page consultée le 19 sept 2006).

occasion d'explorer, de découvrir et de clarifier des façons de vivre, afin de l'amener vers un bien-être accru⁷. Également, en coaching on parle souvent de l'écart (Anglais : *gap*) que le client doit combler afin d'atteindre ses buts.

Quant au coach, son intervention consiste à mettre en rapport deux dimensions de la personne : son être intérieur, le soi, et sa performance extérieure⁸. Les paramètres de l'intervention entre le client et le coach sont détaillés dans ce qu'on appelle « l'accord d'encadrement » (*coaching agreement*). Ce document sert à établir la logistique, déterminer les frais et l'horaire des rencontres, évaluer l'éventuel besoin de la participation d'autrui, ainsi que d'autres conditions pertinentes⁹. Selon le Code de déontologie de l'ICF, le coach doit s'occuper du client et de son programme (Anglais : *agenda*) et non imposer le sien¹⁰. S'il doit transmettre ses jugements, ses opinions, ses valeurs, il doit être conscient qu'il ne peut *insister* pour que le client adopte ses suggestions. Cedar Barstow met en garde contre la tendance à donner des conseils. Certains font cette erreur lorsqu'ils croient avoir de meilleures connaissances que leurs clients et qu'ils recherchent leur guérison.

Contrairement au coaching individuel, le coach embauché par une entreprise pour intervenir auprès de ses employés dessert alors un double client : l'entreprise de qui il reçoit son mandat et sa rémunération et l'individu auprès de qui il intervient. Cette situation peut avoir l'apparence d'un conflit d'intérêts, car les objectifs de l'entreprise pourraient entrer

⁷ T. BACHKIROVA et E. COX (2005), «A bridge over troubled water: bringing together coaching and counselling », *Counselling at Work*, Hiver 2005, p. 4.

⁸ P. WILLIAMS et S. ANDERSON (2006), *Law and Ethics in Coaching*, Hoboken, John Wiley & Sons, p. 179.

⁹ ICF, *Compétences essentielles d'encadrement professionnel de l'ICF* [en ligne], <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Credentialing/Why+a+Credential/Competencies/French.htm> (Page consultée le 26 sept 2006).

¹⁰ ICF, *Compétences essentielles*. S'accaparer du programme du client afin de lui substituer le programme du coach est appelé « to hijack the client's agenda ».

en contradiction avec ceux des individus au sein de l'entreprise. D'autre part, cette situation risque de miner la relation de confiance qui, à l'instar de toute relation professionnelle, est une des conditions de réussite dans la pratique du coaching. En effet, selon la Fédération internationale de coaching, le coach doit « établir avec le client une relation basée sur la confiance et l'intimité¹¹ ». Dans le cadre de la relation professionnelle, il doit être à la hauteur de cette confiance et ne pas influencer le client.

L'employé, de son côté, a ses propres finalités, qui tendent davantage vers l'actualisation de soi - l'actualisation de soi constituant le plus haut niveau dans la hiérarchie des besoins établie par Abraham Maslow¹². On ne saurait donc pas s'étonner que la préoccupation la plus importante en coaching, soit d'aider le client à avancer dans ses projets, voire de tendre vers l'excellence. Dans ce contexte, il apparaît pertinent de se demander a) si le coaching en entreprise peut servir à la fois les finalités de l'entreprise et celles des employés alors que ces deux ensembles pourraient s'opposer et même s'exclure ; et b) comment les coaches réagissent devant les problèmes qu'entraîne la situation du double-client.

VISÉE ET BUTS DE LA RECHERCHE

La visée de notre projet n'est pas normative, mais descriptive. Il ne s'agit pas de dire comment le coaching devrait être pratiqué, mais de décrire la pratique actuelle des coaches afin de favoriser une réflexion sur cette pratique. De plus, notre recherche est exploratoire; elle verra à déterminer si le conflit de loyauté dans le coaching en entreprise est suffisamment présent pour justifier d'autres études.

¹¹ ICF, *Compétences essentielles*.

¹² A. MASLOW (1943), « A Theory of Human Motivation » dans *Psychological Review*, Vol. 50, p. 370-371.

Le but de notre recherche est de cerner l'éthique professionnelle qui balise la pratique du coaching en entreprise à partir du cas de la double loyauté. Le premier objectif de notre recherche est donc de mieux comprendre les valeurs qui sont en tension dans le coaching en entreprise et de mettre en perspectives les intérêts qui peuvent être cause de tensions dans le coaching en entreprise. Dans ce contexte, plusieurs questions se posent : les coaches cherchent-ils à harmoniser les finalités des deux parties en cause ? Dans l'affirmative, comment le font-ils, et quelles valeurs privilégient-ils en situation de double-client ? Comment déterminent-ils quel client avantager ? Comment conçoivent-ils les programmes que suivront les clients ? Une obligation importante de tout professionnel est la loyauté envers son client. Envers quel client le coach sera-t-il loyal ? Comment se comporte-t-il face aux objectifs de management de l'entreprise ? Par rapport à son mandat : choisira-t-il de préserver le statu quo de l'organisation ou d'agir en tant qu'agent de changement ? Quelle sera son attitude avec les personnes qu'il dessert et qui sont en compétition directe ? Étant donné que le principal devoir d'un agent fiduciaire face à son client est la loyauté non divisée, existe-t-il une comparaison entre cette loyauté et celle que doit le coach à son client ?

Le deuxième objectif de ce mémoire est de déterminer ce qui constitue le professionnalisme pour un coach. Quels principes gouvernent ses actions ? Quels sont les repères normatifs et éthiques du coaching ? Et puisqu'un des buts importants du coaching est d'aider le client à avancer dans ses projets, comment les coaches définissent-ils l'excellence ? Comment composent-ils avec les entraves à l'excellence, surtout lorsque le client ne semble pas disposer des moyens pour réussir ? Ceci inclut aussi l'aspect du *double-bind*, c'est-à-dire les exigences contradictoires qui sont faites en même temps aux employés.

TYPES DE COACHING

Les finalités du coaching sont très variées : « life planning, career counseling, health and nutritional advice, New Age aura readings, and training in skills from

public speaking to flirtation ¹³». Les clients peuvent être soit des individus, soit des groupes. Les coaches peuvent être embauchés par les personnes elles-mêmes ou par un tiers qui leur demandera d'intervenir auprès d'individus. Dans cette dernière catégorie, on trouve le coaching en entreprise, thème central du présent projet.

Au sein d'une entreprise, le coaching peut prendre plusieurs formes, dont le coaching exécutif, pratiqué auprès des personnes cadres. Mais la gestion n'est pas le seul point de mire d'un tel coaching. Les coaches peuvent aussi accompagner des personnes ou d'équipes jouant un rôle plus technique.

Le coaching auprès de personnes cadres peut aborder un éventail de sujets qui, à première vue, paraissent sans lien avec les opérations de l'entreprise : il est tentant, par exemple, de considérer le développement des passe-temps ou la résolution de difficultés familiales chez le coaché comme des démarches personnelles plutôt que des démarches conjointes avec l'organisation. Cependant, la résolution de tels problèmes peut aider l'individu à mieux fonctionner ; ces sujets sont donc pertinents et peuvent faire l'objet du coaching en entreprise. Une entreprise peut très bien embaucher un coach pour accompagner un individu pour n'importe quelle finalité que cet individu choisit – le coach n'aurait le mandat que de le « garder heureux ». Dans cette optique, une démarche plus personnelle peut très bien faire partie du coaching en entreprise et sera traitée comme tel dans le contexte de ce mémoire. La différence entre coaching en entreprise ou organisationnel et coaching personnel ou de vie ne réside donc pas dans la nature du sujet abordé par le coach mais dans le contexte.

Notre mémoire comporte trois chapitres. Le premier chapitre explique en quoi consiste le coaching et donne des précisions sur les activités reliées au coaching individuel

¹³ SHARMAN, S. et FREAS, A. (2004) «The wild west of executive coaching», *Harvard Business Review*, Novembre 2004., p. 2.

ou en entreprise. Nous présentons ensuite les repères normatifs en coaching afin de déterminer les devoirs des coaches face à leurs clients. Ceci nous permet de comprendre les valeurs en œuvre en coaching. Finalement, puisque les organismes du coaching aimeraient que le coaching se fasse reconnaître comme profession, à la lumière de ce qui est reconnu comme profession au Québec, nous ferons également ressortir les aspects du coaching qui le rapprochent de la définition d'une profession au sens de l'Office des professions du Québec.

Notre deuxième chapitre expose la problématique du double-client, ce qui nous amène à examiner la tension entre les intérêts de l'entreprise et ceux des employés. Nous nous intéressons à l'attitude des coaches concernant l'atteinte du profit par l'entreprise. Nous abordons ici la question de la loyauté du coach à l'égard de son double-client en examinant les conflits d'intérêts et en évoquant les devoirs d'un agent fiduciaire comme point de comparaison. Nous présentons certains scénarios qui mettent en relief l'opposition des intérêts des clients desservis par le coach afin de mieux comprendre les décisions que prennent les coaches et les valeurs qui les motivent. Nous pouvons ainsi cerner les valeurs en tension et sonder la loyauté du coach.

Le troisième chapitre tente de cerner la perception qu'ont les coaches de leurs responsabilités et de certains problèmes qui se posent dans leur pratique. À cette fin, les thèmes abordés sont : la définition de l'excellence, les obstacles et entraves à l'atteinte de l'excellence, l'alignement des objectifs de l'intervention en coaching avec ceux de l'entreprise. Nous regardons les implications, pour les employés et pour la société en général, face à un coaching exécuté professionnellement. Ceci nous permet de déterminer en quoi consiste le professionnalisme en coaching.

Dans la conclusion de ce mémoire, nous voulons proposer au lecteur certaines pistes de réflexion quant à ce que peut être une éthique professionnelle en coaching.

MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie de recherche s'appuie d'une part sur une revue et une analyse de la littérature existante (voir la bibliographie); et d'autre part sur une enquête¹⁴ réalisée auprès de douze coaches qui travaillent en entreprise, qui y ont travaillé ou qui sont aptes à y travailler.

Le choix des coaches a été fait en tenant compte des critères suivants : Nous voulions nous entretenir avec des coaches ayant des connaissances pertinentes avec les thèmes explorés dans ce projet. Il était donc nécessaire que les coaches travaillent avec des personnes en entreprise. L'échantillonnage devait comporter non seulement des coaches qui travaillent avec des haut cadres, mais avec des employés de tous les niveaux¹⁵, puisque parmi les facteurs qui contribuent à une culture professionnelle, on trouve l'importance des leaders et de leurs opinions¹⁶. Il était par conséquent souhaitable de s'adresser à des coaches de renom dans leur domaine d'activité¹⁷ et qui soient capables de bien faire ressortir la technicité du coaching. Neuf des personnes interrogées sont par ailleurs professeurs en coaching, donc choisies car elles faisaient preuve de la capacité d'expliquer des aspects de la technicité du coaching. Pour assurer une plus grande variété de perspective, il convenait d'interroger des coaches de différentes régions géographiques. Aussi, les coaches qui ont participé à cette étude proviennent des États-Unis, du Canada, de

¹⁴ Voir les questionnaires d'entrevues en annexe (versions en français et en anglais).

¹⁵ Car le coaching étudié dans ce projet n'est pas limité au coaching exécutif.

¹⁶ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 46 : Every profession has a culture. The world of coaching is no different [...] Components that comprise a professional culture include many factors, such as the following: The leaders and their philosophical views of the profession and what it means to be professional.

¹⁷ Terri Levine a fondé une école en coaching pour laquelle elle a également écrit le curriculum. David Matthew Prior a été le co-directeur du comité de déontologie de l'ICF, et il a écrit de nombreux articles sur le coaching, certains figurant parmi des livres dédiés à l'éthique du coaching.

l'Angleterre, de l'Espagne et de la Suisse. Tous les coaches initialement invités à participer à ce projet répondaient à l'ensemble de ces critères. Des contraintes en terme de temps et de ressources ont limité l'échantillonnage aux douze coaches retenus.

Si les publications sur le coaching sont de plus en plus nombreuses, peu s'inscrivent encore dans une perspective critique – encore moins en lien avec notre question de recherche. La littérature sur l'éthique du coaching est donc considérablement limitée. Pour cette raison, le recours à l'entretien comme méthode principale de recherche s'imposait. Nous avons privilégié des entretiens semi-dirigés afin d'éviter que les coaches n'abordent les questions traitées selon l'aspect technique plutôt que sur le plan de l'enjeu éthique. Lors des entretiens, les coaches étaient encouragés à parler librement des incidents critiques vécus, et certains l'ont fait¹⁸ dans la mesure où leur expérience rejoignait le thème demandé. Cependant, notre objectif n'était pas d'élaborer un catalogue d'incidents vécus mais d'étudier la tension possible entre l'entreprise et ses employés¹⁹. Une autre raison de favoriser les entretiens semi-dirigés était le fait que les coaches n'ont pas tous spontanément reconnu la situation de conflit potentiel qui pouvait être inhérente à un milieu d'entreprise²⁰ lorsque je leur présentais la problématique centrale. Aussi, pour stimuler leur réflexion, il était nécessaire de construire des scénarios qui mettaient en relief le genre de conflit qui pourrait se produire en entreprise.

¹⁸ Il y avait tendance, chez un grand nombre de coaches qui ont accepté de participer à notre étude, de penser les problèmes d'ordre éthique dans la perspective plus morale de gestes malhonnêtes posés par une partie envers l'autre. Par exemple, un employé voit quelqu'un qui s'approprie indûment des biens de la compagnie, la compagnie qui demande l'aide du coach avec un programme de discrimination contre les minorités dites « indésirables », etc. Ces thèmes, bien que certainement valides en soi, sont toutefois hors de la portée de ce projet.

¹⁹ Si la portée de ce projet avait été de constituer un recueil de cas d'éthique rencontrés par les coaches en entreprise, l'approche de l'entrevue non-dirigée s'appuyant sur des incidents vécus par les coaches aurait été fortement privilégiée.

²⁰ Voir surtout la discussion sur ce sujet à la page 66.

L'étape des entretiens s'est effectuée en deux volets : dans un premier temps (à la demande de plusieurs coaches qui avaient signalé leur disponibilité pour participer à cette étude), les questions ont été envoyées aux participants par courriel afin qu'ils puissent se préparer adéquatement à notre entrevue. Par la suite, les entretiens ont eu lieu par téléphone (sauf un cas, où les réponses nous ont été expédiées par courriel) en anglais et en français. Leur durée variait entre 55 minutes et deux heures. Subséquemment, une transcription écrite et homologuée par chaque participant a été faite pour chaque entretien²¹.

L'ensemble des réponses des coaches dans ces transcriptions forme un total de 530 paragraphes, dont 453 ont été utilisés dans ce mémoire (approximativement 85% du contenu²²). Les extraits qui sont utilisés dans ce mémoire ont été choisis parce qu'ils recèlent des informations, des faits vécus ou des détails (souvent techniques) pertinents aux thèmes abordés. Les extraits non retenus portaient sur des détails qui n'apportaient rien de nouveau à notre propos²³. Le recours à des scénarios a servi à connaître le point de vue des coaches par rapport à des situations qu'ils n'avaient jamais rencontrées dans leur pratique, mais qui relevaient du conflit de loyauté. Ces scénarios mettent en conflit les intérêts de l'individu coaché et ceux de l'entreprise qui emploie le coach; ou encore mettent en conflit les intérêts de deux individus coachés par le même coach. Ils devraient pouvoir faciliter l'expression des valeurs qui animent la pratique des coaches. Pour atteindre l'objectif de déceler des éléments du professionnalisme du coach, certains scénarios étaient conçus en

²¹ Bien entendu, la version enfin homologuée n'était pas une transcription intégrale de chaque entretien. En plus d'apporter des ajustements selon les conventions usuelles de l'expression écrite, la plupart des participants ont voulu ajouter de nouveaux commentaires ou modifier ceux précédemment exprimés.

²² Beaucoup d'entre eux ne sont pas cités intégralement, mais ont été condensés (en français).

²³ Il s'agissait souvent de commentaires portant sur des aspects techniques du coaching ou liés à une expérience vécue en entreprise sans lien ni avec le sujet de notre recherche, ni avec l'aspect éthique.

vue de cerner les attitudes des coaches face aux entraves possibles à l'excellence lorsque le client faisait face à des obstacles qu'il ignorait ou n'était pas en mesure de détecter.

Bien que certains penseurs des organisations, comme Eugène Enriquez, Vincent de Gaulejac et d'autres, nous aient inspiré dans le choix des sujets à aborder lors des entretiens – notamment en ce qui concerne les limites du coaching, les responsabilités et les obligations du coach et pour sonder comment les coaches définissent certaines notions – l'exposé de leur pensée²⁴ est en dehors de la portée de ce projet. Notre travail consiste plutôt à faire un rapport, une synthèse des réponses apportées par les coaches aux différentes questions qui visent à dégager les thèmes mentionnés. Dans l'ensemble, nous espérons que ce travail permettra de mieux cerner l'éthique professionnelle qui balise la pratique du coaching en réfléchissant à quelques enjeux éthiques du coaching en entreprise, et de dégager des pistes de réflexion autour de l'éthique professionnelle en coaching.

²⁴ Y compris les problèmes qu'exposent ces auteurs, les critiques qu'ils font des approches managériales ou de la supposée éthique en gestion ou du management en général.

CHAPITRE 1 LE COACHING COMME PROFESSION ET LES NORMES QUI LE RÉGISSENT

Ce chapitre présentera ce qu'est le coaching, et visera d'abord à nous faire explorer des thèmes connexes, comme la distinction entre le coaching, la psychothérapie et la consultation. La question de ses caractéristiques lorsque pratiqué en entreprise sera également abordée. Nous nous intéresserons ensuite au professionnalisme en coaching : même si le coaching n'est pas reconnu au Québec comme une profession au sens de la Loi, plusieurs caractéristiques de sa pratique rejoignent les préoccupations du législateur quant à la protection du public. La mise en application d'une éthique professionnelle ainsi qu'un encadrement déontologique de la profession sont devenus indispensables pour répondre à cette exigence. Donc, nous examinons également les repères normatifs en coaching.

1.1. DESCRIPTION DU COACHING

Le coaching est un service professionnel qui se concentre sur : A) ce que sont les gens, B) ce qu'ils choisissent de faire, et C) comment ils choisissent de le faire. L'ICF énumère différents points pour lesquels le coaching est très utile :

Le coaching est un accompagnement professionnalisé dont les bénéficiaires produisent des résultats significatifs dans leurs vies, leurs carrières, leurs projets ou leurs organisations. Par le processus de coaching, les clients approfondissent leurs apprentissages, accroissent leur niveau de performance et génèrent plus de satisfaction dans leur vie¹.

Le client a la responsabilité des changements à faire dans sa propre vie. Le coach, lui, a besoin d'obtenir une image complète du client : qui il est, comment il apprend, comment

¹ ICF Code de déontologie.

il travaille, ce qu'il veut, quelles sont ses forces et quelles sont ses faiblesses² afin de l'accompagner et de le guider. Cependant, le coach n'est pas responsable des résultats obtenus. À ce sujet, l'Article 2.2 du code de déontologie de la SFC spécifie : « Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité [des] décisions au coaché³ ». Ce principe est également appuyé par l'ICF :

Les [coaches] membres de l'ICF et [ceux] certifiés par l'ICF reconnaissent que les résultats proviennent des intentions du client, de ses choix et de ses actions, avec le soutien du coach dans le déroulement du processus de coaching⁴.

Le client « choisit le sujet de chaque séance auquel le coach contribue par son écoute active, ses observations et son questionnement⁵ ». Ceci est accentué par le code de déontologie de l'ICF : « Coacher, c'est se concentrer sur là où en sont les clients et sur ce qu'ils sont prêts à faire pour arriver où ils veulent être à l'avenir⁶ ».

Terri Levine abonde dans ce sens lorsqu'elle affirme que la relation de coaching s'établit en fonction de la situation actuelle du client, celle à laquelle il aspire, et qu'elle est la meilleure façon pour lui d'y arriver⁷.

² P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 69.

³ SFC *Code de déontologie*. Disponible sur http://www.sfcoach.org/code_deontologie.pdf. Aussi, voir annexe.

⁴ ICF *Code de déontologie*, Disponible sur <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Ethical+Guidelines/French.htm>. Voir aussi annexe.

⁵ ICF *Code de déontologie*.

⁶ ICF *Code de déontologie*.

⁷ COMPREHENSIVE COACHING U (1999-2005), *Basic Coaching Skills*, S.L., Module 103, p. 13.

Tel que présenté précédemment, le coaching a pour but premier d'améliorer la vie et la performance du client. Caryn Mottilla suggère qu'un coach efficace peut servir de miroir⁸ sans être lié aux résultats obtenus. Elle croit que son travail consiste à faire prendre conscience aux gens de l'étendue de leur puissance individuelle.

Le coaching n'est pas un modèle d'intervention expert où le client demande au professionnel d'intervenir pour résoudre un problème spécifique⁹. Il n'implique pas non plus de relation hiérarchique ni pour le client, ni pour l'entreprise¹⁰.

Les coaches assistent les clients afin qu'ils agissent à partir de choix authentiques parmi les défis et les opportunités qui se présentent à eux, dans le but d'accroître le nombre d'options parmi celles qui sont à leur portée. Cela leur permettra d'établir des priorités parmi les valeurs retenues, afin de faire de meilleurs choix conscients¹¹. L'ICF souligne que :

Le coaching accélère la progression du client en lui fournissant un éclairage pointu et une prise de conscience de ses choix. Sur ces bases, la responsabilité du coach est de :

Découvrir, clarifier et s'aligner sur ce que le client veut accomplir

Encourager le client à explorer ses propres potentialités

Éclairer les solutions et les stratégies que formule le client

⁸ Anglais: neutral sounding board.

⁹ Voir G. LEGAULT (dir.) (2003), *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Ste-Foy. Presses de l'Université du Québec, p. 38.

¹⁰ Coaching is not a hierarchical relationship; if the coach regularly believes that she, as coach, has the solution[...], then she is substituting her wisdom for the client's wisdom. P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 70.

¹¹ *Ibid.*, p. 90.

Centrer le client sur ses enjeux et ses responsabilités¹².

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que le rôle principal du coaching n'est ni de donner des conseils, ni de se concentrer sur la réparation des choses, ni de solutionner directement les problèmes, mais de soutenir :

Coaching establishes vital relationships over a period of time with clients who are searching for clarity and skills needed for making changes in their lives and human systems (couples, families, work, communities) in the near future¹³.

Le coaching n'est donc aucunement un modèle prescriptif de résolution de problèmes. Roberta Hill conseille aux coaches d'éviter d'accorder une valeur nominale aux problèmes du client et de débiter la résolution de problèmes avec eux. Ils devraient éviter de s'impliquer dans cette dynamique, mais plutôt stimuler leurs réflexions par des hypothèses, les aider à recadrer leurs problèmes, et poser des questions qui sondent en profondeur. David Matthew Prior dit que les coaches devraient adopter un modèle de responsabilisation du client et non un modèle de sauvetage du client. Les coaches sont présents pour favoriser la prise de conscience et la responsabilité des clients ; ainsi ils peuvent exécuter leurs stratégies et mettre à jour leurs propres changements.

Il n'est pas exclu qu'un coach puisse se prononcer sur ce qu'il observe – ou qu'il puisse donner des conseils¹⁴. Barbara Dalpra ne voit pas son rôle comme un rôle directif – par contre, si le client atteint un point où il ne peut voir d'autres options, un coach peut faire des suggestions (toutefois, sans donner des conseils directs). Linda Page dit que, pendant une séance de coaching, le coach peut temporairement avoir une « période de

¹² ICF Code de déontologie.

¹³ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 178.

¹⁴ Voir note 145, p. 48.

consultant¹⁵». Plusieurs coaches le font de façon occasionnelle, mais d'autres préfèrent utiliser l'approche qui remet la responsabilité au client¹⁶.

En vue de coacher efficacement, celui-ci devrait puiser « ...from the center of who they are, and connect with the client from that authentic place. The coach's own being is the coach's primary tool.¹⁷ ».

Prendre position de « sujet » n'est pas « un donné », mais le résultat [d'un] travail sur soi... On ne naît pas sujet, on le devient ou on ne le devient pas¹⁸.

La relation coach-client est une relation co-créative et d'égalité¹⁹. Il faut traiter le client comme « ...an equal adventurer in the relationship. That means the coach must continue to seek and value the client's contribution²⁰ ».

Il ne faut pas pour autant laisser croire, que le coaching n'en est réduit qu'à une simple technicité²¹. Selon Terri Levine : « ...in order to determine the best path of change

¹⁵ David Matthew Prior : If I were doing any consulting, that would be a separately named area or "hat." (Si je faisais la consultation, ce serait dans un environnement identifié séparément ou sous une nouvelle appellation.)

¹⁶ Linda Page cite des questions telles que, « Voici ce que j'ai remarqué. Est-ce que cela correspond à ce que vous avez remarqué ? Que pensez-vous de ce qui se passe ici ? Que pensez-vous du résultat si nous laissons passer cela ? Est-ce l'aboutissement que vous voulez ? Que voulez-vous en priorité ? Est-ce ce qui est fait. Y a-t-il d'autres façons de faire ? »

¹⁷ COACH TRAINING ALLIANCE (2003-2005) *Coach Training Accelerator*, S.L., Vol. 1, p. 9.

¹⁸ G. LEGAULT, *Op. cit.*, p. 209.

¹⁹ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 131.

²⁰ *Ibid.*, p. 69.

²¹ À titre d'exemple, comme le commente Enriquez à l'endroit des sexologues (E. ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir*, p. 182-183.) «... comme si la relation passionnelle entre deux êtres pouvait se mettre en formules, en techniques, en postures ».

or redirection for a client, a coach will tune into the patterns that give clues as to a person's deep internal qualities, or [...] core values²² ». On parle de la co-création de la relation²³ :

Ensemble, le coach et le client créent « a light and safe atmosphere for exploration, experimentation, and challenge by both coach and client ²⁴ ». Ils créent un espace propice au partage libre des instincts, des sentiments et des vérités de chacun, et ils se sentent privilégiés de ce partage. Ils deviennent des apprentis, l'un de l'autre, et librement, ils partagent cet apprentissage avec l'autre. Le coach et le client voient la totalité du travail du client, la croissance du client dans le processus du coaching ainsi que la croissance du client dans sa grandeur et sa continuité. Cette totalité contribue à la création de l'avenir du client²⁵.

Le coach soutient le client afin de l'aider à découvrir qui il est en tant qu'individu sans s'identifier simplement à ses buts. Comme Terri Levine l'exprime, le coaching veut que le client s'actualise, qu'il devienne plus lui-même :

It's really up to you what your goals are. As the Coach, I stand for your rights and who you are as an individual and not for what the goals are that you accomplish. So it's not about what you do or what you accomplish. It's about you becoming more you²⁶.

²² COMPREHENSIVE COACHING U, *Op. cit.*, Module 103, p. 20.

²³ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 77-78 : The coach and the client create a space of focus and creativity that allow the clients to identify, articulate, and be accountable for high-leverage actions. The coach and the client create a space of informed risk-taking that allows the client to stretch boundaries of what has been done before. The coach will assist the client to create plans to achieve both intermediate and long-term accomplishments that align with the client's desired external and internal results. The coach and the client will assist each other in recognizing time changes in goals, plans, or actions.

²⁴ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 76.

²⁵ *Ibid.*, p. 77.

²⁶ T. LEVINE (2001), *Coaching for an Extraordinary Life*, Buckingham, Lahaska Publishing, p. 5.

Velma Gallant mentionne que dans sa pratique de coaching, elle met l'emphasis sur le client et non pas sur ses buts car, à mesure qu'une personne croît, ses buts risquent de changer ou de se transformer en cours de cheminement.

1.1.1 DISTINCTION ENTRE LE COACHING, LA PSYCHOTHÉRAPIE ET LA CONSULTATION

Le point de mire du coaching est la santé, le bien-être, l'avenir et la croissance plutôt que la pathologie, les ruptures, et le passé²⁷. Le coaching s'inspire de diverses sources et applique la pensée innovatrice des grands pionniers. Au premier coup d'œil, il peut sembler avoir quelque chose en commun avec d'autres types de pratiques d'accompagnement, particulièrement certaines approches thérapeutiques ou la consultation²⁸.

Le thérapeute est plus porté à travailler avec les clients qui recherchent une guérison. C'est un expert dans les sciences médicales et comportementales, il est formé pour traiter des conditions qui nécessitent un diagnostic et fournit alors l'expertise professionnelle et les lignes directrices au client pour l'orienter sur le chemin de la guérison²⁹. Il est souvent invité à cacher ses sentiments et ses pensées personnelles.

Le coach, quant à lui, exploitera l'intelligence et les forces des clients, ainsi que les points pouvant être développés davantage. Le coach est formé pour accompagner les clients afin qu'ils cheminent vers les buts qu'ils se sont fixés. Le coach utilise la divulgation personnelle comme outil afin de canaliser l'attention de ses clients et de les motiver vers

²⁷ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 131.

²⁸ Bien entendu, tout ce qui se regroupe sous la rubrique générale de la « thérapie » en tant que telle ne porte pas forcément le titre de « profession ». Une partie de ces pratiques qui proposent des approches thérapeutiques le sont (comme le psychiatrie), mais pas l'ensemble. Notre intention est de démontrer les divergences entre l'approche de coaching et celle de la plupart des approches dites thérapeutiques. Cette distinction s'applique également à la consultation.

²⁹ *Ibid.*, p. 11.

des défis à relever³⁰. Cependant, les émotions humaines et la désorganisation mentale doivent être prises en considération dans le coaching³¹. Par exemple, en accord avec la poursuite de ses buts, le coach inviterait le client à sentir pleinement ses émotions et à déterminer leurs rôles dans son cheminement personnel. Il peut arriver qu'une certaine désorganisation mentale comme la procrastination se trouve à la racine de certaines difficultés liées à la réalisation de ses projets. Il mettrait alors le client face à ces dynamiques avant d'élaborer un plan d'action avec lui, sans toutefois utiliser une manière prescriptive.

Le paradigme du coach se dissocie aussi de celui du thérapeute, qui a à poser un diagnostic³². Ce dernier présuppose au départ l'existence d'un état normal : « Porter un jugement lors du [diagnostic] consiste à mesurer l'écart entre l'état normal et la situation présente en cherchant à trouver les éléments qui déterminent cet écart³³ ». Plutôt que résoudre l'écart entre la situation actuelle du client et l'état « normal », le coach, par son intervention, cherche à accompagner le client dans l'atteinte de son objectif.

Le consultant donne souvent à ses clients des conseils qui visent à résoudre certains problèmes. Il cherche habituellement à transmettre l'information, les connaissances techniques, les stratégies, les structures et les méthodologies à des fins de résolutions de problèmes³⁴. Il met l'emphasis sur les résultats à atteindre. Il est souvent embauché pour atteindre un résultat prédéterminé. Dans cette relation, les émotions ne sont habituellement pas prises en considération.

³⁰ COACH TRAINING ALLIANCE, *Op. cit.*, Vol. 1, p. 26.

³¹ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 248.

³² Ce qui se trouve dans des domaines comme la psychothérapie, par exemple.

³³ G. LEGAULT, *Op. cit.*, p. 200.

³⁴ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 11.

Cette attitude va alors dans le sens inverse de celle qu'exploitent les coaches. Ceux-ci amènent habituellement leurs clients à trouver leurs propres solutions. Le coach et le client maintiennent et revoient constamment les buts afin que les actions de ce dernier aient un impact direct sur l'atteinte des buts qu'il s'est fixés³⁵. Le coach favorise l'intégration de l'apprentissage que retire le client de ses propres actions. Il s'en sert pour établir les actions futures³⁶.

1.1.2 LE COACHING EN ENTREPRISE

Le coaching en entreprise cherche à intégrer les objectifs de la compagnie et de l'individu :

Strategic coaching should integrate personal and organizational needs³⁷. [...] If the client has a strategic objective and the executive has a career objective, for example, they must identify a goal that integrates both aims³⁸.

Les bénéfices qui découlent d'une telle démarche peuvent être considérables :

[...] for those who recognize the value of bringing individuals and organizations into alignment, the considerable difficulties and uncertainties of executive coaching are outweighed by the benefits of creating a new kind of enterprise that knows how to capitalize on the human qualities of its employees³⁹.

Joseph Seiler affirme que le but du coaching en entreprise est essentiellement le même qu'au plan privé, c'est-à-dire aider la personne coachée à mieux se comprendre elle-

³⁵ COACH TRAINING ALLIANCE, *Op. cit.*, Vol. 1, p. 25.

³⁶ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, 77-78.

³⁷ SHARMAN, S. et FREAS, A. *Op. cit.*, p. 3.

³⁸ *Ibid.*, p. 6.

³⁹ *Ibid.*, p. 8.

même. Ceci permet au client de faire les choix qui le guideront vers le succès recherché. Là encore, l'accord d'encadrement doit être pris en considération. En tenant compte que la compagnie elle-même est un client, Joseph Seiler mentionne que l'employé et la compagnie (le superviseur ou le dirigeant) ont besoin d'être d'accord pour définir les résultats désirés⁴⁰.

Quant à Francine Campone, elle perçoit le rôle du coach comme une aide au client pour maximiser le plein développement de ses capacités et sa performance. Roberta Hill, pour sa part, voit le coaching comme étant aussi bien holistique que systémique : le rôle du coach est de déclencher et de créer un environnement sain pour des individus sains qui utilisent leur plein potentiel dans l'organisation.

David Matthew Prior, dans une perspective davantage centrée sur l'entreprise, décrit l'objectif principal du coaching comme étant celui de « favoriser un changement positif ». De ce critère général peuvent découler plusieurs aspects. La façon dont chaque entreprise définit le coaching dépend des objectifs qui sont déterminés par les parties prenantes. Le coach agira différemment avec ses clients⁴¹ (i.e. les parties prenantes), car l'un de ses rôles est de définir quels changements sont désirés, de développer un consensus de toutes les parties concernées autour des objectifs à atteindre, de déterminer de quelle manière ils seront mesurés et quels échéanciers devront être respectés. En milieu d'entreprise, le coach peut aussi faciliter les rencontres et parfois fournir des rapports sur les progrès réalisés. La

⁴⁰ Joseph Seiler: [T]hat's a complicated situation because when I'm coaching you and your boss is paying for this, it's up to you and your boss to decide what the outcome of the coaching [should] be for the business. Most people who have the company paying for the coaching certainly have business objectives. People get bigger, stronger, more able to deal with things— the company certainly wins.

⁴¹ David Matthew Prior: The way it is actually defined within the business depends on what objectives are set with the stakeholders. [...] Though the coach serves all these clients in the engagement, he might work with them differently in terms of how to clarify reporting structures, confidentiality parameters, and individual and organizational interest.

plupart de ces choses sont débattues tant lors des discussions préalables que lors de la rédaction du contrat de prestation de service par le coach.

On rencontre principalement deux types de coaches en entreprise : ceux dits internes et ceux qualifiés d'externes. Les coaches, en général, sont des travailleurs autonomes, mais ils peuvent choisir d'être embauchés comme salariés, selon un taux horaire ou à forfait. Par contre, comme l'explique Linda Page, les coaches internes sont toujours sur la liste de paie de la compagnie. Terri Levine énonce que les coaches internes travaillent à maintenir la vision et la mission de la compagnie avec chacun des employés et à créer une culture du coaching (par contraste avec une culture de gestion⁴²). De son côté, Linda Page fait ressortir que la tâche du coach interne comporte un défi additionnel : établir un lien de confiance avec le coaché en l'assurant du caractère confidentiel que revêt la séance de coaching par rapport à l'employeur. Évidemment, ceci devient une question de perception de la part du client. Linda Page mentionne que la crédibilité et l'intégrité du coach interne sont plus fréquemment remises en question que celles du coach externe. Par contre, l'avantage du coach interne sur l'externe est qu'il connaît la culture, le langage, le milieu de vie et les événements quotidiens de la compagnie. Dans bon nombre de situations, cette connaissance peut devenir un précieux élément. À titre de coach interne, Ann Deaton était davantage au fait de l'impact qu'avaient les comportements ou les actions du client sur l'organisation. Cela lui permettait de partager avec le client ce qu'elle observait en dehors des sessions de coaching – un atout plus difficilement accessible au coach externe. L'interne évoluant au sein de l'entreprise, il serait ainsi mieux placé pour porter attention à un élément que le client ne pourrait voir. Par exemple, le client pourrait dire : « Je voudrais apprendre à gérer les situations où le contrôle excessif de mon patron m'importune, et je voudrais savoir

⁴² Selon Terri Levine, une fonction vitale des coaches internes est de former des personnes dans l'organisation, d'agir comme un coach pour que l'approche de coaching fasse partie intégrante de l'organisation. Velma Gallant est de même avis.

comment me comporter pour qu'il me laisse en paix ». Dans ces conditions, l'interne pourrait observer que le patron est plutôt directif – et qu'il l'est surtout quand le client ne rencontre pas ses échéanciers.

D'après Ann Deaton, il est important pour le coach d'exprimer sa perception de la vérité :

One of the primary things you do as a coach is to offer your truth as you see it. I think you do have a responsibility to offer such observations. It's part of what makes coaching so effective-to get such honest feedback.

Un autre défi inhérent au coaching en entreprise est la possibilité que les employés, qui reçoivent les services en coaching, peuvent ne pas apprécier ceux-ci tels qu'ils leurs sont offerts. Cette situation peut s'aggraver lorsque les employés le voient comme une nouvelle tâche imposée sans en considérer les bénéfices à leur juste valeur. De là, la nécessité de « buy-in » [acheter l'idée] de la part de l'employé.

Olivier Dubois établit cette différence comme étant la principale entre le coaching en entreprise et le coaching individuel :

Pour moi, la définition serait la même, mais l'employé n'a pas toujours conscience des bienfaits et [il n'a] pas envie de [recevoir] le coaching – le coaching leur est imposé. Ils le font un peu contre leur gré. En entreprise, le travail d'un coach consiste en l'accompagnement d'une personne à une étape clé de sa vie dans un processus de changement. Donc, il y a une situation actuelle qui n'est pas satisfaisante pour l'employeur – parfois pour l'employé. Lorsqu'on coache [un particulier], le coaché exprime lui-même ses attentes. Tous n'ont pas la même confiance des bénéfices que peut leur apporter le coaching. Le coach a une tâche importante – c'est de bien mettre le coaché face à ses responsabilités et face aux demandes de son employeur. Là le coach devient juste un miroir pour dire : « Voilà ce que votre employeur vous demande. Voilà pourquoi il me demande d'intervenir » de façon à bien définir le contrat entre les trois [parties].

1.2. LES REPÈRES NORMATIFS

Afin de mieux circonscrire le domaine du coaching, c'est-à-dire d'en déterminer les normes avec exactitude, il est primordial d'user de points de référence déjà existants dans la société. Ces repères normatifs peuvent être d'ordre soit déontologique, soit éthique.

1.2.1 LES REPÈRES DÉONTOLOGIQUES

Les professions à titre exclusif⁴³ – tel le droit, le génie, les soins de santé et les services sociaux – requièrent un haut niveau d'expertise et un savoir aiguisé qui peuvent exposer le public à un plus grand danger en cas de pratiques inférieures aux normes. Cependant, en coaching, il ne faut pas pour autant présumer que le potentiel de nocivité est inexistant du fait que le client porte toute la responsabilité de sa démarche en coaching. Le coach, s'il n'est pas proprement qualifié, peut nuire à son client. À ce sujet, l'ECI écrit :

Coaching, in its many forms, is primarily about improving the life and performance of the client. Through a one to one relationship the coach is given access to the client's hopes and fears. As rapport is built and trust develops the coach also shares the client's aspirations and future goals. The very nature of the coaching relationship puts the coach in a privileged position, a position from which to enrich the life of the client, but also a position which, unless care is exercised, can cause harm⁴⁴.

La SFC ajoute : « Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence⁴⁵ ». Il ne doit jamais se prévaloir du pouvoir, qui lui est donné par la relation professionnelle, pour retirer indûment un bénéfice au détriment du bien du client.

⁴³ Voir section Le coaching comme profession.

⁴⁴ ECI, *Standards and Ethics*. Disponible sur http://www.europancoachinginstitute.org/about_eci/standards_and_ethics.php Aussi, voir annexe.

⁴⁵ Art. 1-4 Respect des personnes, SFC, *Code de déontologie*,

Également, l'ICF indique qu'il faut « établir avec le client une relation basée sur la confiance et l'intimité⁴⁶ ». Pour ce faire, le coach doit faire preuve d'une « aptitude à créer un environnement sûr et assurant l'appui nécessaire pour l'instauration d'un respect mutuel et d'une confiance [soutenue]⁴⁷ ».

Le coach ne devrait jamais faire de fausses représentations de ses qualifications ni de ses propres capacités à coacher :

Je n'orienterai pas intentionnellement mon client ni ne formulerai de fausses promesses sur ce que mon client pourrait obtenir d'un processus de coaching ou de moi en tant que coach⁴⁸.

On parle d'établir et de maintenir des *limites appropriées*⁴⁹ avec les clients. Ceci inclut les aspects physique⁵⁰, émotionnel, énergétique, sexuel⁵¹, financier, social et temporel ainsi que l'environnement (l'espace de même que l'emplacement)⁵². Cedar Barstow souligne l'importance d'établir ces limites :

⁴⁶ ICF, Compétences essentielles.

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ ICF Code de déontologie, Art. 15.

⁴⁹ Anglais *bounds* ou bien *boundaries*.

⁵⁰ Voir ICF, Code de déontologie, Art 10: Je me tiendrai responsable de déterminer les limites claires, pertinentes et culturellement adaptées qui gouvernent les contacts physiques que je puisse avoir avec mes clients.

⁵¹ ICF, *Code de déontologie*, Art. 11: Je n'engagerai de relation sexuelle avec aucun de mes clients.

⁵² C. BARSTOW (2005), *Right Use of Power: The Heart of Ethics*, Boulder, CO, Many Realms Publishing, p. 144.

The power differential inherent in the professional role requires that the professional take strong and ultimate responsibility for clarifying, setting, and maintaining the boundaries⁵³.

La confidentialité (incluant le secret professionnel) est importante à établir. Il faut s'abstenir de divulguer le contenu des sessions de coaching à une tierce personne, à moins d'avoir obtenu au préalable le consentement du client. Ce dernier est en droit de savoir comment son information sera protégée ainsi que les limites de la confidentialité :

[It is important] for coaches as part of their ethical pledge of confidentiality (beneficence and fidelity), to both understand and inform the clients not only about how they protect the clients information, but also about the limits to which that protection can be maintained⁵⁴.

La SFC, l'ECI et l'ICF font également écho à ce point. La SFC stipule que : « Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché⁵⁵ ». L'ECI mentionne expressément que c'est le cas avec les organisations :

Coaches will treat all information from a client with absolute confidentiality. Coaches will only disclose information where explicitly agreed with the client...⁵⁶

L'ECI poursuit en affirmant que la situation s'applique entre autres pour des rapports de progrès et d'autres choses :

When working within organizations, coaches will obtain the express consent of the client before releasing information such as

⁵³ C. BARSTOW (2005), *Right Use of Power: Ethics for the Helping Professions*, Boulder, CO, Many Realms Publishing, p. 104.

⁵⁴ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 117.

⁵⁵ SFC, Code de déontologie.

⁵⁶ ECI, Standards and Ethics.

progress reports and other particulars to the person who may be employing them⁵⁷.

L'ICF préconise également le consentement de l'individu :

J'obtiendrai l'accord du bénéficiaire du coaching avant de dévoiler quelque information le concernant à quiconque rémunère ma prestation⁵⁸.

Malgré cet engagement de confidentialité avec le client, il y a cependant des exceptions. L'Article 22 du code de l'ICF⁵⁹ précise qu'une dérogation à cette exigence est acceptée lorsqu'il y a autorisation précise de la part du client. Dans cette situation particulière, il est important de noter que la limite de confidentialité est déterminée par le client et non par le coach. Ceci signifie que si le client ordonne la délivrance de certaines informations aux parties qu'il désigne, le coach ne pourrait plaider la confidentialité pour éviter une telle divulgation. Le même article précise une autre exception, à savoir ce que la loi impose. Par exemple, si le coach a des raisons de croire qu'il y a, pour le client ou pour un tiers, un péril inhérent à ce qui a été déclaré lors de la séance de coaching, le coach aurait l'obligation juridique⁶⁰ de divulguer aux autorités compétentes ces informations⁶¹. Une autre éventualité serait qu'un coach reçoive une assignation à témoigner dans une poursuite légale – même si ce témoignage comporte la divulgation du contenu des séances

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ ICF, Code de déontologie, Art. 24.

⁵⁹ ICF, *Code de déontologie* : Art. 22- Je respecterai la confidentialité des propos de mon client, sauf autorisation expresse de sa part ou exigence contraire de la loi.

⁶⁰ Ceci est aussi une obligation déontologique, car dans de tels cas, le code d'éthique de l'ECL stipule que le secret ne s'applique plus: ECL, *Standards and Ethics*: [...] where the coach believes there is compelling evidence of serious danger to the client or others if the information is withheld.

⁶¹ Cette obligation juridique incombe aussi aux avocats dans une telle situation.

de coaching. Dans ce cas, il est légalement contraint de témoigner sous peine d'outrage au tribunal⁶².

En plus du besoin de respecter la confidentialité, le coach doit surtout gérer des conflits très variés. Il devrait être suffisamment conscient de tous les facteurs personnels qui pourraient avoir un impact négatif sur son coaching, tel que mentionné dans l'Article 5 du code de déontologie de l'ICF :

En toutes circonstances, je chercherai à reconnaître les incidences personnelles qui pourraient influencer, entrer en conflit ou interférer avec la performance de mon coaching ou mes relations professionnelles. Quand les faits ou les circonstances l'imposent, je chercherai rapidement une assistance professionnelle et déterminerai l'action à suivre, y compris si cela est approprié de suspendre ou de terminer mes relations de coaching.

Lorsque surgit un conflit avec un client, le coach, plutôt que de l'éluder, devrait accroître son niveau de contact et chercher à mieux comprendre la difficulté tout en restant en relation. En fait, l'obstacle devrait être utilisé aux fins de clarifier, d'améliorer ou de réparer la relation⁶³.

Comme l'indique l'ECI, les coaches doivent prendre conscience de leurs croyances personnelles et de leur système de valeurs, de même que de l'influence que ces éléments peuvent avoir sur le résultat du coaching et ces aspects devraient être discutés avec les clients⁶⁴. Le coach a le droit de ne pas accepter (ou de poursuivre) un mandat qui irait à

⁶² Assujetti à la jurisprudence courante en Amérique du Nord, la confidentialité dans la relation coach-client n'est pas considérée au même titre que certaines professions – c'est-à-dire, au même titre que le privilège accordé à la relation avocat-client, prêtre-pénitent ou docteur-patient (à moins que le juge soit persuadé qu'une exemption basée sur une relation privilégiée devrait exister). Voir P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 206.

⁶³ C. BARSTOW, *Ethics for Helping Professions*, p. 122.

⁶⁴ ECI, *Standards and Ethics*: Coaches will be aware of the impact of their own belief and values systems and the effect of these may have on their coaching. [...] Coaches will inform clients of any

l'encontre de ses propres valeurs, que l'exigence vienne de lui ou de son client. L'Article 1-6 du code de déontologie du SFC stipule que : « Le coach peut refuser une prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il [réfère] dans ce cas [l'un] de ses confrères ». Tout comme le code de déontologie de l'ICF, le code d'éthique de l'ECI rappelle que les coaches doivent éviter d'entériner un engagement qui contiendrait un risque de conflit d'intérêt⁶⁵. Le code de déontologie de l'ICF stipule en outre qu'en présence d'une telle possibilité, l'ouverture⁶⁶ est la meilleure politique.

Article 26- Pour tout conflit d'intérêt, en cours ou potentiel, j'exposerai ouvertement la situation et je [délibérerai] pleinement avec mon client à savoir comment traiter de celui-ci de façon à le servir le mieux⁶⁷.

Un coach doit établir un contrat clair avec son client et l'honorer d'une manière professionnelle⁶⁸. Cette entente devrait être faite pendant, ou même avant, la première session de coaching. Les arrangements financiers, la confidentialité et d'autres aspects importants doivent aussi faire l'objet d'un consensus. Puisque l'accord d'encadrement sert

personal situations or relationships which may have an adverse effect upon the coach/client relationship, and together agree what appropriate action should be taken.

⁶⁵ ECI, *Standards and Ethics*: Coaches will not enter into a coaching arrangement where it could create a risk of conflict of interest. ICF, *Code de déontologie* : Art. 25 : Je veillerai à éviter tout conflit entre mes intérêts et ceux de mes clients.

⁶⁶ David Matthew Prior dit qu'une de ses meilleures règles est : « En cas de doute, divulguez-le ».

⁶⁷ ICF Code de déontologie.

⁶⁸ ICF, *Code de déontologie*, Art. 12 : Je construirai des accords clairs avec mes clients et j'honorerai tous les accords pris dans le contexte de relations professionnelles de coaching.

d'itinéraire et de balises pour les sessions de coaching, il est important d'investir du temps dans l'élaboration de cet accord, de sorte que tous les éléments servant de guide ou pouvant être utilisés en cas de litige s'y retrouvent. Beaucoup d'attention doit y être consacrée, et les coaches ont la responsabilité de s'assurer que les clients comprennent bien les termes et les conditions de l'entente⁶⁹.

En milieu d'entreprise, suite à des discussions préliminaires qui définissent la portée du coaching, les tâches spécifiques du coach sont insérées dans le contrat d'entente⁷⁰. De l'avis du SFC, le coach est tenu de considérer les besoins des deux parties concernées.

Art. 2-3 : Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même.

Art. 3-3 : Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

Art. 3-1 : Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

La compétence englobe aussi la compréhension des limites de ses propres habiletés ou de celles du coaching. Certains problèmes, sujets et domaines complexes ne sont pas du ressort du coaching⁷¹; faire fi de la présence d'une telle situation reviendrait à mettre en péril les objectifs du client. Dans ces cas précis, utiliser tout de même une approche de coaching constitue un manque de compétence et d'éthique⁷². De plus, si un coach croit

⁶⁹ ECI, *Standards and Ethics*: Coaches will ensure that clients fully understand the coaching agreement, terms and conditions: the costs, the process, the location and the frequency of sessions.

⁷⁰ David Matthew Prior: The coach will have a series of designated tasks. Most of this role is defined in the prospecting and scoping conversations and then in the engagement contract.

⁷¹ Par exemple, les problèmes qui nécessitent davantage une thérapie.

⁷² P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 80.

qu'un autre coach (ou une autre ressource compétente) apporterait davantage de bénéfices au client que ce que lui-même est en mesure de le faire, le coach se doit de le référer selon l'ICF⁷³. L'avis de l'ECI va dans le même sens :

Coaches will work within the limitations of their own competence and will distinguish situations where it may be necessary to refer a client either to a more experienced coach or to seek the help of a qualified professional or practitioner⁷⁴.

En effet, la compétence du coach se mesure entre autre grâce à sa capacité à reconnaître les problèmes nécessitant une approche thérapeutique qui pourraient se dévoiler pendant la session de coaching, et à y réagir correctement :

Recognizing a potential therapeutic issue requires a level of competence in the coaching presence, active listening and powerful questioning⁷⁵.

Les coaches qui veulent mesurer les aptitudes, les attitudes ou les préférences de leurs clients se doivent de se familiariser avec les outils consacrés à cette fin. Par exemple, le sondage 360 est un outil très populaire en milieu d'entreprise⁷⁶ pour obtenir des rétroactions des personnes qui travaillent avec un employé (souvent un manager). Un autre outil destiné à mesurer certains aspects de la personnalité est le test Myers-Briggs. Si le coach administre l'outil lui-même, il faut qu'il ait les certifications requises. Dans le cas

⁷³ ICF, *Code de déontologie*, Art. 19 –20 : Si je crois que le client serait mieux accompagné par un autre coach, ou par une autre ressource, j'encouragerai le client à entreprendre ce changement. Je suggérerai que mes clients recherchent les services d'autres professionnels lorsque cela apparaît pertinent ou nécessaire.

⁷⁴ ECI, *Standards and Ethics*.

⁷⁵ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 80.

⁷⁶ Voir discussion de David Matthew Prior sur les sondages 360, p. 43.

contraire, le coach se doit de confier cette tâche à un sous-traitant qui possède les qualifications exigées⁷⁷.

Comme le dit l'ECI, le coach se doit de traiter chaque client « with honor, dignity, and integrity, fully respecting the client's values, beliefs and goals (which may differ from their own) [...] ⁷⁸ ». Il est en outre important d'établir un certain niveau de confiance et d'intimité dans la relation de coaching. Il est impératif que le coach puisse écouter activement à plusieurs niveaux et il devrait approcher le client « ... from a place of curiosity rather than as an expert in subject matter, communicate directly, and view the client as an equal partner and contributor throughout the coaching relationship ⁷⁹ ». Cette idée est soutenue par l'ICF :

L'International Coach Federation (ICF) adhère à une forme de coaching qui respecte le client comme expert dans sa vie et dans sa profession, et croit en chaque client, sa créativité, ses ressources, son intégrité⁸⁰.

1.2.2 LES REPÈRES ÉTHIQUES

Le besoin d'éthique s'inscrit naturellement comme élément de toute relation de service, une telle relation...

... étant essentiellement une relation intersubjective dans laquelle, selon la nature du service, une personne répond à un besoin d'une autre personne, nous trouvons déjà inscrites dans la relation les bases de l'exigence éthique⁸¹.

⁷⁷ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 153.

⁷⁸ ECI *Standards and Ethics*.

⁷⁹ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 66.

⁸⁰ ICF Code de déontologie.

⁸¹ G. LEGAULT, *Op. cit.*, p. 204-205.

Pourquoi un tel besoin existe-t-il ? Georges Legault l'explique :

...on constate que les personnes peuvent effectivement subir des conséquences négatives souvent fort importantes pour elles ou pour les autres lorsque le service n'est pas accompli avec conscience ou lorsque le prestataire succombe au conflit d'intérêts⁸².

Le coaching, à l'instar des professions qui visent à rendre un service, est assujetti à la considération suivante :

... [L]'exigence éthique est au cœur de toute relation de service puisqu'une personne peut tirer un profit indu d'une autre ou encore nuire à celle-ci ou à la réalisation de ses projets⁸³.

Il faut informer le public afin qu'il connaisse les services auxquels il a droit, mais également « renseigner le professionnel sur ses obligations et ses limites⁸⁴ ». Cedar Barstow ajoute que les qualités morales du coach, telles que l'intégrité et la bonne volonté, ne suffisent pas à garantir la meilleure démarche pour atteindre les meilleurs résultats possibles ; considérons seulement l'énorme différence (de suffisance) entre la bonté naturelle et celle apprise.

Since the harm that can be caused in some of these categories is not obvious, one cannot simply rely on one's integrity and good will. **There's a strong difference between innocent goodness and educated goodness**⁸⁵.

Ceci démontre la nécessité des repères déontologiques et éthiques, car le simple désir de faire du bien ne certifie pas qu'un bénéfice s'ensuivra effectivement. Le professionnel a

⁸² *Ibid.*, p. 193-194.

⁸³ *Ibid.*, p. 194.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 45.

⁸⁵ C. BARSTOW, *Ethics for the Helping Professions*, p. 36. Pas de gras dans l'original.

l'obligation de s'informer des ramifications éthiques de chacun de ses actes⁸⁶. Il y a un rapport étroit entre la compétence du coach et l'éthique du coaching :

Ethics and competence are symbiotic twins. True competence cannot exist without understanding and use of coaching ethics. Coaching ethics cannot be palpably manifested without competence in coaching skills. [...] Conversely, there are ethical considerations that cannot clearly be emphasized if the coach does not competently use coaching skills⁸⁷.

L'ECI mentionne plusieurs valeurs importantes qu'un coach doit mettre en application dans sa pratique :

Professional Standards do not stand on their own. They are the product of an ethical foundation which presumes that coaches will conduct their lives and practices to the highest standards. The ECI endorses the following Core Values, as the basis for Professional Standards: Integrity, Honesty, Transparency, Excellence, Care, Professionalism, Accountability.

La notion d'intégrité comporte une cohérence entre l'allégation du coach et sa conduite, voire son essence même. Il faut respecter la confidentialité du client. De plus, le coach se doit de donner l'exemple⁸⁸ de ce qu'il véhicule lors de ses sessions de coaching. L'intégrité peut être enfreinte si le coach n'établit aucune limite ou ne respecte pas celles qu'il a fixées.

⁸⁶ C. BARSTOW. *The Heart of Ethics*. p. 119: Un thérapeute fait le constat suivant : When I sign a note to a client « love » I am not worried about people personalizing it with me since everyone knows or senses that I am not being romantic or suggestive. I think we are all adults here. And I still call my clients “darling” sometimes. No one gets the wrong idea.” Cedar Barstow rappelle: “Compelling, but, in fact people everywhere, and especially people when in a power-down role, do get the wrong idea, do misinterpret, do make words mean something they want them to mean, do confuse personal and transpersonal love, when they are vulnerable for love and acceptance.

⁸⁷ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 79-80.

⁸⁸ Anglais: walking your talk.

Une mesure d'excellence serait que le coach puisse veiller à la meilleure pratique de sa profession. Idéalement, il devrait être prêt pour sa session, apporter l'énergie requise afin de bien écouter son client. Il se doit de vérifier constamment si son impact est en accord avec son intention⁸⁹. Effectivement, il devrait être conscient de la possibilité que le client interprète ses propos de manière différente de ce à quoi il s'attendait⁹⁰. Donc, il est contraint de vérifier que l'impact obtenu auprès de son client est conforme à son intention originelle. Afin de s'assurer de la clarté de sa communication, il devrait toujours demander une rétroaction à son client.

Curiosity about your impact and asking for feedback can assist you in increasing the amount of self-knowledge that is available to both you and others⁹¹.

On recherche en particulier la bonne *utilisation du pouvoir* de la part du coach comme de tout professionnel. Comme Cedar Barstow le précise, les exigences éthiques dépassent l'impératif de « ne pas nuire⁹² ». La sensibilité et les compétences sont plus que souhaitables de la part du professionnel pour que son pouvoir soit mobilisé en faveur du bien-être de son client⁹³.

Cedar Barstow décrit le pouvoir comme neutre. Qui dit pouvoir dit impact possible : « Everyone has power. We organize around it differently. We need feedback and self-knowledge about our use of power⁹⁴ ». Le pouvoir provenant de notre for intérieur

⁸⁹ C. BARSTOW, *Ethics for Helping Professions*, p. 155.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 122.

⁹¹ *Ibid.*, p. 123.

⁹² Latin *primum, non nocere*.

⁹³ C. BARSTOW, *Ethics for the Helping Professions*, p. xi.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 52.

...is linked to the mysteries that awaken our deepest abilities and potential. So, if our work is to evoke power-from-within, we must clearly envision the conditions that would allow that power to come forth. We must identify what blocks it, and create the conditions that foster empowerment⁹⁵.

Le coach, comme tout professionnel, vit une certaine forme de solitude face aux limites de son intervention⁹⁶. Certes, le jugement professionnel ne consiste pas à trouver « LA seule solution idéale au problème⁹⁷ ». L'incertitude fait partie intégrante du coaching :

The coach's invitation to exploration precedes and is significantly more than the invitation to a solution. The coach is willing not to know where coaching will go⁹⁸.

Le coach doit se demander comment sa position privilégiée affecte sa réceptivité à ce que vit le client. Il se doit de dépasser son expérience subjective s'il veut parvenir à un réalisme objectif :

How does my point of privilege affect my sensitivity to this issue? As an individual of privilege, you, as coach, must be able to look outside yourself at the potentialities and constrictions that a client might have experienced. Moving from your subjective experience to objective realism can assist you in seeing privilege's impact⁹⁹.

Respecter l'autonomie du client doit être une préoccupation constante du coach (par exemple, l'exigence de s'occuper du programme du client plutôt que du sien¹⁰⁰). Agir

⁹⁵ *Ibid.*, p. 53.

⁹⁶ G. LEGAULT, *Op. cit.*, p. 209 : « Au cœur de la décision, tout professionnel vit la solitude à laquelle fait écho sa conscience des limites de son intervention ».

⁹⁷ *Ibid.*, p. 37.

⁹⁸ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 76.

⁹⁹ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 53-54. Italiques dans l'original.

¹⁰⁰ ICF, Compétences essentielles.

autrement générerait la croissance du client, laquelle devrait logiquement être favorisée¹⁰¹ par le coach :

Good coaches are not quick to offer solutions to problems or challenges. That negates the purpose of coaching. The client rarely discovers thought processes that will serve beyond coaching [sessions]. A masterful coach allows a client to trust himself more fully as well as develop thought and action structures that serve him after the coaching relationship is over¹⁰².

Malgré qu'un coach puisse être pleinement conscient de l'étendue de ses valeurs, de ses croyances et de son entendement lors d'une séance de coaching, il ne devrait pas s'en servir comme d'un filtre à travers lequel il évalue le client. Bien au contraire : « ...a coach must give up his or her self-interest and fully accept the client and [his] interest in order to be present, create a great coaching space and to tune into the client¹⁰³ ».

Terri Levine abonde dans ce sens en affirmant que le coach devrait penser que «... the client is precisely where [he is] supposed to be and proceeding at the perfect pace for [him]¹⁰⁴ ». Il devrait tâcher de percevoir le client à la manière « complete when [he walks] in the coaching door.¹⁰⁵ ». De plus, chaque client « has all the tools [he needs], even if [he doesn't] know it¹⁰⁶ ». Caryn Mottilla insiste sur le fait que le client est souvent lui-même porteur de ses propres solutions. Terri Levine ajoute : « If a coach can accept and embrace [his] clients as complete, [he immediately hears] them as strong, powerful, and

¹⁰¹ Bien entendu, ceci expose une différence importante entre le coaching et la consultation. Voir, p. 18.

¹⁰² P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.* p. 69-70.

¹⁰³ COMPREHENSIVE COACHING U, *Op. cit.*, Module 103, p. 13.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 12.

¹⁰⁵ *Idem.*

¹⁰⁶ *Idem.*

ready to move forward¹⁰⁷». Par contre, si le coach ne voit pas le client comme un être complet, « Any thought that the client is less than complete will cause the coach to listen for how [he] can correct the client...¹⁰⁸»

Si le coach « has any doubts, the coach's hesitancy will become an unwanted party that will hinder the coaching space. [...]The coach cannot trust the client if the coach does not believe in the client's innate ability to learn, grow, and achieve¹⁰⁹ ». Terri Levine explique que si l'on adhère à la croyance que les autres ont besoin d'être réparés ou qu'ils sont «... imperfect, then we will go to the place of judgment, of wanting to fix, of knowing better, and having the answers. It is very important for us to hold a vision that each speaker is just perfect as he is¹¹⁰».

Le coach devrait adopter une position de « neutralité », autrement dit, il est tenu de s'abstenir de :

... getting emotional energy from the client's progress or lack thereof. In addition, charge neutral means the coach is not sitting in judgment of a client. Being a charge neutral person allows the client the complete freedom to grow without the burden of having to succeed. Often, your clients will not, despite good effort, complete an assigned task. Yet, they will do more than they thought and be ready for the next hurdle. Moreover, sometimes a task will cause a client to realize that the goal they thought they wanted wasn't the right goal for them. So, while the coach's request will remain undone, the client will have made substantial progress in [his] own way. [...] The coach must respect this choice by the client and encourage the client's effort even if the effort is not successful. When a coach creates this charge neutral trusting space, the client will be willing to experiment with

¹⁰⁷ Idem.

¹⁰⁸ Idem.

¹⁰⁹ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 69.

¹¹⁰ T. LEVINE, *Coaching for an Extraordinary Life*, p. 21.

[his] life and to try many new and daring things simply because the client knows [he] will not be judged by the result¹¹¹.

Terri Levine rappelle que le coach « is not measuring his/her worth as a coach by the client's successes or failures [...] The coach is not judging the client or the client's value by the client's ability to succeed or complete the coach's request¹¹² ». Il est solidaire du processus d'apprentissage et de croissance de son client à partir de ses défis. Il « ...allows the client to determine and express what growth has occurred and endorses the client's growth, even if it is different than what the coach envisioned¹¹³ ».

En plus de renoncer à corriger son client, le coach devrait le laisser prendre en mains ses responsabilités. David Matthew Prior atteste qu'on ne peut jouer le rôle de protecteur ou de parent :

You can't be [the client's] protector or his parent. You have to be his coach, and you have to listen carefully in order to assess accurately what he wants to do.

Généralement, l'objectivité est exigée, ou à tout le moins fortement encouragée, dans quelque relation professionnelle que ce soit. L'impartialité est plus aisée à atteindre quand le professionnel et son client limitent leurs interactions dans le milieu du travail de ce dernier – l'influence exercée par le professionnel se limite à l'interaction qui fait l'objet de la relation professionnelle. Mais que se produit-il si le professionnel et le client se côtoient en dehors de cette relation (notamment si un coach entretient avec le client un autre type de relation, parallèlement à la relation professionnelle)? À ce moment, il y a *relation multiple*¹¹⁴. À titre d'exemple, un coach et son client pourraient être membres d'une même

¹¹¹ COMPREHENSIVE COACHING U, *Op. cit.*, Module 106, p. 5, Gras dans l'original.

¹¹² *Ibid.*, p. 6.

¹¹³ *Ibid.*, p. 7.

¹¹⁴ Parfois appelée dual relationship ou dual role relationships en anglais.

chambre de commerce. Le client pourrait être l'étudiant, l'ami ou l'employé du coach, ou encore les deux parties seraient membres de la même église¹¹⁵. Un autre type de relation multiple pourrait également se présenter dans le cas où des clients différents seraient eux-mêmes des amis, des collègues ou des concurrents au travail¹¹⁶. La relation multiple implique donc plus d'un type de relations, lesquelles peuvent être concourantes ou séquentielles, comme la possibilité de poursuivre une relation continue après que la relation de coaching soit terminée.

Les relations multiples ne sont pas en elles-mêmes contre l'éthique. En effet, il peut arriver que les clients choisissent un coach après l'avoir connu personnellement dans un endroit de travail ou un club. De même, il est courant que les coaches aient un intérêt pour socialiser, jouer au golf et interagir avec les clients en dehors des sessions de coaching¹¹⁷. Dans de telles circonstances, si le client n'est pas déjà conscient de la relation multiple, le coach doit s'engager à l'informer qu'une telle situation puisse exister. Dans la mesure où elles ne sont ni abusives¹¹⁸ ni sexuelles, les relations multiples ne sont pas un manquement à l'éthique professionnelle; cependant, une mise au point est requise afin d'arriver à dissocier les différentes relations les unes des autres, de sorte que celle de coaching ne soit pas perturbée¹¹⁹.

¹¹⁵ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 129.

¹¹⁶ *Idem*. Nous explorerons comment les coaches réagissent face à cette dernière possibilité dans chapitre 2.

¹¹⁷ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 131-132.

¹¹⁸ Dans les relations abusives, le coach tire avantage du client ou il exploite son client à ses propres fins. Voir P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 129-130.

¹¹⁹ En psychologie, par exemple, il y a un débat : un camp dit qu'il faut éviter toute forme de relation multiple. Cela provient d'un désir de protéger les patients des psychiatres ayant des tendances « prédatrices ». L'autre clan, quant à lui, soutient que les relations multiples sont normales et ne

En milieu d'entreprise, on demande parfois aux coaches d'informer la compagnie sur les progrès du coaché. Ceci mérite une considération spéciale : Terri Levine souligne que, face à une demande d'information de la part d'une organisation souhaitant apprendre ce que pensent et font ses employés, le coach ne devrait jamais accepter d'emblée une telle demande de divulgation. Cela entrave effectivement le droit du client d'autoriser ou de refuser la transmission des informations à un tiers (dans ce cas précis, la compagnie pour laquelle il travaille)¹²⁰. En lien avec la nécessité de fournir des rapports des séances de coaching auprès des gestionnaires, David Matthew Prior mentionne que cela peut s'avérer nécessaire dans la mesure où les compagnies veulent voir des résultats tangibles ainsi que des changements productifs, positifs et soutenables. Elles souhaitent avoir des bénéfices immédiats. Christine Martin, elle, garde des dossiers qui résument le sujet, mais qui évitent de mentionner des éléments confidentiels. Ses clients voient ainsi le contenu de ses rapports et peuvent donner leur accord quant à ce qui est divulgué des rencontres¹²¹. En tant que coach externe, Ann Deaton se voit comme étant d'abord au service de l'individu. Pour elle, la confidentialité de la relation est importante; elle estime que l'étendue du privilège de la compagnie se limite à savoir si la personne a assisté à ses rencontres et si elle a fait ce

peuvent être évitées dans certains milieux (par exemple des communautés rurales). Voir P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 130.

¹²⁰ Voir aussi p. 16.

¹²¹ Christine Martin: I keep a very detailed spreadsheet outlining the clients I meet with, the times I meet with them and a summary of the subject; but I never reveal anything that was confidential. The client always sees what I write - it's very jargon-filled and terribly obtuse but the purpose is that the management wants to see that we are indeed having the sessions. By showing this to the client, confidentiality is upheld and is also reiterated in the agreement, in which we define the scope of coaching.

qu'elle avait accepté de faire entre les sessions. Quant au reste, il appartient à l'individu de partager ou non l'information de ses sessions de coaching avec ses supérieurs ou d'autres personnes au sein de l'organisation.

Roberta Hill adopte une approche similaire, bien qu'elle reconnaisse la nécessité de rapporter tout ce qui est illégal ou toute autre information constituant ou pouvant aboutir à un conflit d'intérêt¹²². Quant à Francine Campone, son entente de coaching affirme que tout partage d'information provenant des sessions de coaching doit être divulgué par l'individu seul. Bien entendu, ceci peut arriver à divers intervalles. Toutefois, le client a la possibilité d'autoriser le coach à transmettre une telle rétroaction. Pour Barbara Dalpra, l'obligation de la part du coach de fournir de la rétroaction à la compagnie constitue une atteinte à la confidentialité¹²³. Fournir de la rétroaction devrait être le privilège total du client; dans le cas contraire, il peut se sentir surveillé au point d'être sélectif dans ce qu'il partage avec le coach, de façon à exprimer au coach uniquement ce qu'il pense que son supérieur veut entendre. Linda Page, elle, favorise les rapports de rendement qui mentionnent simplement le nombre de sessions. Toute autre exception est négociée élément par élément dans le contrat. Si un coach travaille avec plusieurs personnes dans la compagnie, elle mentionne qu'il pourrait être acceptable de présenter un compte-rendu global à la compagnie – c'est-à-dire des thèmes récurrents provenant des individus –, sans toutefois identifier quiconque. Elle ne croit aucunement que le fait de répondre aux demandes spontanées de la part de la

¹²² Roberta Hill: I don't divulge any information to the organization, to a stakeholder, or a sponsor other than that the person is making the meetings and accomplishing the tasks they've established for themselves. I will report anything that's illegal or a conflict of interest with the organization. I have an obligation to the organization to be clear with the coachee about what they're trying to achieve, that the company is investing and paying for this; and so, it's up to the individual to be clear about what value they're getting and how they can translate that back to the organization.

¹²³ Barbara Dalpra: [If pressed, I might say], "One of the underlying positive [aspects] of coaching is confidentiality. If your subordinate feels he cannot talk to me openly, how do you know they are actually going to achieve the goal? If they fear I am going back and talking to you, maybe they will hold things back which will stop them from reaching that goal."

compagnie de fournir de la rétroaction sur les individus constitue un geste qui soutient la loyauté à l'organisation :

Actually, loyalty to the organization would say that if you want real coaching, we have to abide by this agreement of confidentiality, or else I'm doing a disservice to the organization because I'm not providing coaching. I might be providing police work, but not coaching.

Comme déjà expliqué, lorsque l'entreprise elle-même utilise les outils pour évaluer son personnel, le coach doit se familiariser avec ceux-ci. À l'intérieur des entreprises, on utilise le sondage 360 dans le but d'obtenir des précisions sur une personne, de la part soit de ses supérieurs, soit de ses collègues, soit de ses subordonnés. Dans un premier temps, il faut d'abord se familiariser avec cet outil, ainsi que David Matthew Prior l'a mis en évidence :

I would want to know more about what it measures and how valid it is. At first I would want to school myself in the instrument to identify its strengths and weaknesses [...] [W]ith the 360 itself, we need to look at the number of respondents as well as their levels within the organization.

Il faut, de plus, être très prudent dans l'application et l'interprétation de ce sondage¹²⁴. David Matthew Prior poursuit ainsi :

I think the acceptance, the presentation, and the administration of the instrument and the way feedback is contexted also need to be carefully considered. I would have ethical concerns if the 360 were used as a performance-measuring tool as opposed to a leadership-development tool. It should not serve as a popularity contest - it should be a tool for developing, growing, and learning. We need to closely scrutinize how the 360 is being contexted, how the coachee is receiving it, and how the company is using it. That's why there is usually a lot of careful consideration given to those instruments. It's rarely a black-and-white scenario.

¹²⁴ Voir aussi Chapitre 3, discours sur le *double-bind*, ce qui présente des problèmes qui peuvent émerger suite à l'utilisation de ce sondage.

D'ailleurs, il souligne le fait qu'il ne faille jamais s'en remettre aveuglément aux résultats d'un tel sondage, puisque certains facteurs peuvent parfois influencer sur les résultats :

We have to look at many factors, including interpersonal dynamics and organizational politics. Sometimes 360 feedback respondents don't trust that their responses will be kept confidential.

Du reste, les résultats obtenus suite à l'exécution de ce sondage ne devraient pas être considérés comme définitifs¹²⁵. Une pratique conforme à l'éthique « ensures that clients understand the results of the assessments¹²⁶ ». Un danger guette : celui de trop se fier à ces étiquettes ou ces catégories décrites dans les multiples outils d'évaluation :

A key ethical issue is the importance of not becoming overly focused on the labels, categories, or types described in assessment tools. If people feel that they are labeled or typed or categorized, they will respond negatively to the assessment process... The role of the coach is to facilitate the client in increased awareness of self and others and to avoid any labeling¹²⁷.

1.3. LE COACHING COMME PROFESSION

Afin de comprendre la structure du coaching professionnel, il est instructif de regarder la structure des professions sous l'égide de la Loi des professions du Québec. Les professions sont structurées de la façon suivante : chaque profession est dotée d'un bureau chef appelée siège social de la profession (y comprenant le comité administratif). À l'intérieur de chacun d'elles, nous retrouvons les comités, soit les départements de discipline, de révision, d'inspection professionnelle, de formation, d'arbitrage, ainsi qu'un

¹²⁵ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 155.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 156..

¹²⁷ *Ibid.*, p. 152.

comité de formation¹²⁸ dont l'un des mandats est la délivrance des permis d'exercice de ladite profession. Chacune garde aussi une liste de ses membres à la disposition du public. En cas de faute commise par un professionnel, des recours auprès de l'autorité qui régit sa profession (par exemple, l'Ordre des Médecins du Québec) peuvent être entrepris pour obtenir réparation.

Bien qu'elles ne soient aucunement régies par des lois de l'État, les associations de professionnels du coaching respectent une structure similaire, abstraction faite de l'absence de comité d'inspection.

Les professions se divisent en deux catégories : celles à titre réservé et celles à exercice exclusif. Ces dernières : « ... sont telles qu'en vue de la protection du public, ces actes ne peuvent être posés par des personnes ne possédant pas la formation et la qualification requises pour être membres de cet ordre¹²⁹ ». Seuls les détenteurs d'un permis dûment délivré par la profession ont le droit d'exercer¹³⁰ sous quelque forme que ce soit et d'en utiliser le plein titre. La différence ultime réside dans le fait que les membres d'une profession à titre réservé ne possèdent pas nécessairement le droit exclusif d'accomplir les

¹²⁸ Selon la profession, d'autres comités peuvent s'ajouter à cette liste. Plusieurs se dotent d'un comité de déontologie.

¹²⁹ *Code des professions*. Disponible sur http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_26/C26.htm&PHPSESSID=36617b2f4fa6d2928dd8ec6f1def1284

¹³⁰ On y retrouve, entre autres, des avocats, des notaires, des médecins et des pharmaciens. Le *Code de professions* ne permet à personne d'utiliser « ... l'un de ces titres ou un titre ou une abréviation pouvant laisser croire qu'il l'est, ou s'attribuer des initiales pouvant laisser croire qu'il l'est, ni exercer une activité professionnelle réservée aux membres d'un ordre professionnel, prétendre avoir le droit de le faire ou agir de manière à donner lieu de croire qu'il est autorisé à le faire, s'il n'est titulaire d'un permis valide et approprié et s'il n'est inscrit au tableau de l'ordre habilité à délivrer ce permis, sauf si la loi le permet ».

activités¹³¹ qui sont normalement associées à cette profession¹³², mais ils sont les seuls à pouvoir en utiliser le plein titre.

Qui dit profession dit domaines complexes qui nécessitent des habiletés que tout le monde ne possède pas :

...Les professions sont des pratiques plus complexes que les métiers ; elles exigent notamment des connaissances spécialisées et des habiletés déterminées que n'ont pas toutes les personnes¹³³.

Le terme « professionnel¹³⁴ » est réservé à une personne qui possède des connaissances approfondies et spécialisées, ce qui, dans le cas des professions au Québec, présuppose une formation scolaire pointue¹³⁵. Le coaching professionnel¹³⁶ a ceci en commun avec les professions sous l'égide de la Loi des professions qu'elle exige une formation provenant d'une école accréditée par l'association de coaching. Lors de leurs formations respectives, les futurs coaches, tout comme les futurs professionnels régis par l'Office des professions du Québec, abordent la déontologie et effectuent un stage en milieu

¹³¹ Par exemple, le *Code des professions* n'interdit pas à un non-membre des traducteurs agréés d'accepter un contrat d'un auteur pour traduire son œuvre dans une autre langue. Le traducteur ne pourrait toutefois s'afficher comme traducteur agréé.

¹³² Office des Professions du Québec. *Foire aux questions* [en ligne]
http://www.opq.gouv.qc.ca/index.php?id=24&no_cache=1#irfaq_6_8ca69 (Page consultée le 20 juin 2007).

¹³³ G. LEGAULT, *Op. cit.*, p. 30.

¹³⁴ De l'avis de certains puristes, seule une personne dont le domaine de travail est régi par l'Office des professions du Québec peut prétendre au titre de professionnel. Les autres domaines non appartenants sont relégués au statut de « métiers », dont le praticien ne peut s'afficher comme « professionnel ».

¹³⁵ La formation requise pour devenir membre varie selon la profession.

¹³⁶ Nous qualifions de coaching professionnel l'activité exercée par les coaches qui adhèrent à une organisation professionnelle du coaching.

de travail. Le coaching, pareillement à plusieurs professions, regroupe des spécialités¹³⁷. Pour conserver son statut de membre de l'organisme professionnel¹³⁸, il est donc essentiel dans les deux cas de poursuivre une formation continue.

Certes, la matière obligatoire pour les professions à titre exclusif est beaucoup plus rigoureuse et plus ardue à maîtriser. Les stages sont généralement de longue durée (un an dans la plupart des cas). La majorité des curriculum vitae des professionnels à titre exclusif reposent sur des connaissances approfondies (maintes fois, il s'agit des sciences¹³⁹), connaissances qui seront potentiellement essentielles au futur professionnel lorsque le moment sera venu pour lui d'intervenir.

« ...certains actes nécessitant une connaissance, une habilité technique particulière et avec une bonne connaissance des implications que [cela] peut avoir soient réservés à des personnes dont on est garant de la formation¹⁴⁰ ».

Cependant, le niveau d'expertise d'un coach ne découle pas obligatoirement d'un rapport à des notions spécialisées et exclusives incluant une technicité scientifique. Certes, l'acquisition de telles connaissances pourrait lui être fort utile, mais on ne peut non plus affirmer que l'aspect technique est absent chez un coach compétent. Son expertise réside néanmoins généralement dans ses habiletés : l'écoute attentive, de même que la capacité d'encourager le client dans l'avancement de ses projets, n'en sont que deux exemples fort éloquents. Bien que les coaches cherchent à apprendre toujours plus, il n'est pas nécessaire

¹³⁷ Par exemple, un médecin peut devenir psychiatre, tout comme un coach peut choisir de se spécialiser dans le coaching exécutif.

¹³⁸ Dans le cas des professions, pour garder en vigueur leurs permis.

¹³⁹ Dans le cas de quelques professions à titre exclusif, une partie considérable de l'apprentissage est vouée aux sciences (par exemple, la physique pour l'ingénieur, l'anatomie pour le médecin et le chiropraticien); cette portion est absente de la formation du coach, puisque ce dernier n'en a pas un besoin aussi impérieux.

¹⁴⁰ G. LEGAULT, *Op. cit.*, p. 35.

qu'ils soient forcément des experts dans un domaine particulier autre que le coaching. Le coach n'est pas obligé, selon les codes de déontologie du coaching, d'être plus spécialisé que son client¹⁴¹ dans son champ de compétence¹⁴². Il a certes intérêt à se perfectionner, mais toujours dans le but d'aider le client. Un coaching de qualité comprendra un éventail de connaissances dans plusieurs domaines reliés au développement de soi et au bon fonctionnement en milieu de travail. L'intention première de l'accumulation de ces connaissances diverses n'est pas de faire du coach un expert dans un domaine particulier, comme nous venons de le déterminer, mais de permettre de toujours mieux cerner la réalité du client¹⁴³. Le coach typique est curieux et prend goût au fait d'utiliser l'ensemble de son savoir, à la manière d'un instrument, permettant à ses clients de progresser¹⁴⁴.

Une précision s'impose toutefois ici : il serait faux de dire qu'un coach peut œuvrer efficacement tout en ignorant complètement les caractéristiques du travail de son client. Christine Martin rapporte qu'il lui est souvent arrivé qu'un client lui présente des feuilles de calcul et lui demande son avis¹⁴⁵. D'après son expérience, les entreprises s'attendent à de hautes performances dans certaines sphères établies, et elles s'attendent aussi à ce que le coach soit bien formé et intelligent dans le monde des affaires¹⁴⁶. Selon elle, le domaine des

¹⁴¹ COACH TRAINING ALLIANCE, *Op. cit.*, Vol. 1, p. 11.

¹⁴² À titre d'exemple, Christine Martin, coach pour NASA, compte parmi ses clients des scientifiques hautement spécialisés dans le domaine des fusées, sans forcément devoir être elle-même une telle scientifique.

¹⁴³ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 72-73.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 69.

¹⁴⁵ Christine Martin: [As] a business coach. I was expected to know things. I was given spreadsheets to read, and I was asked, "What do you see?"

¹⁴⁶ Christine Martin a un MBA et est un professeur des programmes MBA. Ses connaissances, de même que sa crédibilité en affaires, ont fait en sorte qu'elle avait été embauchée à titre de coach.

affaires étant une spécialité, les patrons exigent que le coach en soit conscient. Christine Martin considère donc important que le coach sache ce que l'on attend de lui.

Les coaches qui sont préoccupés par le professionnalisme préconisent une approche qui actualise les aspirations que l'on retrouve dans toutes les professions réglementées au Québec :

An industry that wishes to be recognized as a profession must be willing to define, honor, and enforce standards of skill and ethics. It must also be able to clearly state the skill sets that make it different from other professions and define measures of those skill sets for its members that promote quality service to clients¹⁴⁷.

The foundations of the profession include education and training, recognized levels of experience in identified competencies, certification of ability and experience by an independent professional body, membership and activity within professional coaching organizations, and an agreement to provide services in keeping with a code of conduct to which professionals in the field pledge their compliance.¹⁴⁸

The continued honing of measures of competence increases the public's confidence in coaching as a contributive art and science yielding value to the consumers of the profession's services¹⁴⁹.

Puisque le coaching possède certaines des caractéristiques de ce qui constitue une profession, on peut voir l'importance que le professionnel soit conscient de la responsabilité morale et professionnelle qui doit accompagner ses actes ; on saisit alors l'importance d'une réflexion sur l'éthique professionnelle du coaching. Il ne faut pas oublier qu'un coach négligent risque de porter préjudice à son client par des interventions qui ne répondent pas aux standards de qualité définis par les associations de coaching.

¹⁴⁷ P. WILLIAMS et S. ANDERSON, *Op. cit.*, p. 78-79.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 90.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 79.

CONCLUSION

Le coaching vise principalement à optimiser autant la qualité de vie que le niveau de rendement du client. En se centrant sur les enjeux aussi bien que sur les responsabilités du client, il parvient à faciliter son avancement personnel vers l'atteinte des buts fixés au départ. La relation avec le client en est une de type égalitaire, où la créativité s'exerce de part et d'autre. Une distinction importante du coaching est que, contrairement à la thérapie, il ne vise pas une guérison ou la récupération. Par opposition à la consultation, le coaching n'est pas un modèle d'intervention expert ayant pour objectif de donner des conseils ou solutionner des problèmes. Pourtant, un coach peut se prononcer sur ce qu'il observe, surtout si le client est bloqué et ne peut plus cheminer correctement. Nous avons vu que le coaching en entreprise tente de relier les objectifs de la compagnie avec ceux des employés qui bénéficient du service de coaching.

Nous avons aussi examiné la structure des professions régies par l'Office des professions, incluant ses propres standards de formation et codes de déontologie, de même que l'exigence d'une formation continue. Comme il nous a été donné de le constater, le coaching professionnel s'est doté de structures similaires. Puis, nous avons considéré plus en détails le fait que l'expertise du coach ne repose pas sur des connaissances approfondies scientifiques, dont une application inférieure aux normes pourrait menacer gravement le public. Bien que le coach ne soit pas tenu de détenir davantage de connaissances que son client sur le champ d'activités de ce dernier, il devrait néanmoins en entrevoir les bases afin d'arriver à accompagner son client.

Quant aux repères déontologiques, comme scrutés précédemment, ils incluent l'établissement des limites appropriées, le respect de la confidentialité (sauf dans les cas méritant une exception), l'exigence que le coach soit conscient de ses propres valeurs et de l'incidence que celles-ci risquent d'avoir sur le coaching, le respect par le coach des limites de ses compétences, l'obligation de ne pas faire de fausses représentations, et le rôle de l'accord d'encadrement. Les repères éthiques, pour leur part, englobent l'attitude envers le client (respect de son autonomie, ne porter aucun jugement sur la capacité du client de

« réussir » une tâche, et nécessité de croire au client et en son projet), le besoin de gérer des relations multiples, les considérations autour de la nécessité de fournir des rapports à l'entreprise, et l'application des outils d'évaluation – plus particulièrement l'obligation de ne pas stéréotyper les gens en leur accolant une étiquette.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons la problématique du double-client. Certains scénarios y seront présentés, afin de mettre en relief la tension entre les intérêts de l'entreprise et ceux des employés. Nous verrons comment les coaches réagissent face à de telles circonstances.

CHAPITRE 2 LE DOUBLE-CLIENT

Dans le chapitre précédent, nous avons vu comment le coaching cherche à offrir un accompagnement aux clients en lien avec leurs buts. Nous avons examiné les repères normatifs du coaching. Ce deuxième chapitre s'intéresse à la problématique du double-client, afin de poursuivre notre objectif de comprendre les valeurs et les intérêts en tension dans une situation d'entreprise.

Pour ce faire, nous scruterons plus en profondeur ce que l'entreprise attend du coaching, ainsi que sa façon de mesurer la réussite. Nous exposerons les intérêts en conflit, dont l'un des principaux pour l'entreprise est le profit. Dans cette situation, quelle sera l'attitude des coaches? Cette analyse permettra de montrer de quelle manière les valeurs de confidentialité et de loyauté s'inscrivent dans la pratique du coaching en entreprise et la balisent.

Finalement, ce chapitre présentera des scénarios qui mettent en tension les intérêts des clients desservis par le coach (l'entreprise et les individus). Les manières dont les coaches réagissent à ces conflits d'intérêts et les raisons qu'ils donnent pour expliquer ces réactions devraient dévoiler les valeurs qu'ils privilégient. Nous pourrions ainsi répondre à la question de savoir au nom de quoi le coach agit lorsque ces intérêts sont opposés.

2.1. ARGUMENTS EN FAVEUR DU COACHING EN ENTREPRISE

Plusieurs raisons militent en faveur du bien-fondé pour une entreprise d'embaucher un coach. Selon Linda Page, les entreprises peuvent engager un coach à cause d'une sous-performance de la part des employés qui peut provenir de leur productivité ou des problèmes dans leurs relations¹. Le coach les aidera à surmonter certaines difficultés et

¹ Linda Page: Businesses may bring in a coach because employees are performing below par, and they want them to pull up their socks. That performance can be anything: it can be in terms of productivity or their relationships, and so on. Another type is when there's been some change - when someone has

l'amélioration qui s'ensuivra apportera un bénéfice – voire un profit à l'entreprise². Les besoins initiaux d'amélioration de la part de l'employé sont parfois signalés par un outil d'évaluation – dont le plus populaire est le sondage 360³, comme nous l'avons déjà vu.

Afin de déterminer ce qui doit être amélioré⁴, David Matthew Prior insiste sur l'importance de sonder l'environnement de travail. Linda Page dit que le coaching correctif approche davantage la consultation et le conseil⁵. Ce genre de coaching utilise moins le potentiel du coach. Il y a maintes raisons pour lesquelles il y a sous-performance : manque d'habiletés ou de connaissances; manque d'appréciation, ou existence de problèmes familiaux qui refont surface au travail. Elle considère que cette sorte de coaching apportera

been promoted to a new position and they lack some skills or need some brushing up. Then there is the high-performance coaching where there are high expectations - this is a potential star performer and we want to make sure this person gets the kind of support that will release their potential.

² Ann Deaton: In some cases the company expects bottom-line results measurable in dollars. For example, even if they have referred someone to me for time management, the company is less concerned with time management per se. They would be asking, "Has the improved time management led to any improved revenues?"

³ Ann Deaton: It can vary considerably. Sometimes I specifically work around the results of 360 evaluations, that is, where the client has been evaluated by his/her boss, peers, clients, direct reports, and perhaps others. We start with some specific data, and in that case, the company may expect that when they administer the 360 again a year later, the high-priority areas the client selected have shown the desired quantifiable change.

⁴ David Matthew Prior: How would managers respond differently? How would they delegate more? What kind of culture do you want to create? Are there work/life balance issues? Do people need to be made more aware? Should they be assessed?" The methodology might involve a 360 survey or self- or multi-rater assessment in order to first evaluate the environment. Then we would have conversations on what we have learned and what we want to change.

⁵ Anglais counselling.

moins de bénéfices à l'organisation – moins de changements dans la culture ou la façon dont l'entreprise se conduit.

En dehors du coaching correctif,⁶ il se peut que le coaching serve à d'autres fins, par exemple aider une personne cadre à augmenter sa performance⁷. Linda Page prétend que ceci a tendance à avoir plus d'effets sur l'ensemble de l'organisation :

High-performance coaching tends to be high leverage. If you're coaching the right people, it can have an influence throughout the whole organization, and the organization can shift in the way people relate to each other.

Une autre façon de faire serait d'aider avec des transitions. Francine Campone cite l'exemple d'un employé qui a été promu et qui maintenant a besoin de développer de nouvelles habiletés nécessaires à ses nouvelles fonctions⁸. Dans le domaine du coaching, il y a une branche qui s'occupe du développement du leadership, et Roberta Hill se spécialise dans ce créneau⁹. Deux des problèmes que vivent plusieurs managers sont le manque de temps et de disponibilité à développer des stratégies. Le coaching peut offrir au client

⁶ Anglais remedial coaching.

⁷ Ceci ne vise pas à combler des lacunes telles que le coaching correctif vise à faire.

⁸ Francine Campone: In some instances, businesses are hoping for remediation; but increasingly, businesses are hiring coaches for other purposes. One is to assist with transitions – with individuals who have been moved up to the next level and need to acquire a different skill set to be effective in their new leadership roles – for example someone who has come up through the ranks who becomes project leader, or higher executive level. I also see coaches hired to assist with succession planning to prepare that person for success at the top level.

⁹ Roberta Hill: Because I specialize in leadership development, they are interested in having people develop skills, be better leaders, and sometimes move more quickly. I remember one client saying to me, "I told my boss either he could pay for stress leave or pay for coaching." He decided that coaching was the better value.

l'espace nécessaire pour réfléchir¹⁰. De plus, le coaching pourrait aider à la planification de la relève (par exemple, lorsqu'un gestionnaire prépare sa retraite.)

2.2. COMMENT LES ENTREPRISES MESURENT LA RÉUSSITE DU COACHING

Il n'y pas de méthode établie et uniforme pour mesurer la réussite du coaching – la façon de le faire dépend de l'entreprise. Joseph Seiler dit que la plupart des entreprises n'ont pas de systèmes de mesure écrits, mais que l'intérêt à le faire commence à émerger :

Most businesses don't have written metrics. But the arrival of the coach has caused things to start happening is freely admitted by most.

L'une des façons de le faire est de vérifier si les bénéfices escomptés sont tangibles. Ann Deaton mentionne l'exemple d'un chef d'organisme à but non lucratif qui, dans le cours de son travail, doit établir des contacts afin d'obtenir des contributions provenant de nouveaux donateurs et pour qui, rencontrer de nouvelles personnes représente un défi de taille. Dans ce cas, l'argent recueilli chez les nouveaux donateurs deviendrait un élément de mesure de l'utilité du coaching.

Francine Campone signale que dans le domaine de l'informatique, il pourrait y avoir une augmentation de l'innovation, un processus plus efficient ou une réduction du temps pour qu'un produit arrive sur le marché. Nous savons que les compagnies dans ce domaine adoptent de plus en plus un style d'organisation matricielle. Donc, l'un des bénéfices escomptés pourrait être l'aisance d'adaptation du personnel.

Selon David Matthew Prior, l'amélioration du moral ou la diminution des conflits sont des éléments qui pourraient être mesurées de façon qualitative. Le manager pourrait

¹⁰ Roberta Hill: I think that individuals don't have time to reflect [...] a lot of my coaching is around what I call reflective coaching, which is giving people time to really reflect and think about strategies, brainstorm and pursue ideas that they don't normally have time to do.

passer moins de temps en médiation des conflits ou à des actions orientées vers des tâches et plus de temps à des activités stratégiques. Dans ce cas, la mesure serait l'efficacité en termes d'accélération du processus de prise de décisions, d'améliorations des opérations, des échéanciers qui sont rencontrés plus rapidement. Au niveau du développement personnel, on pourrait détecter et viser certaines faiblesses, accroître des habiletés de communication et améliorer les relations¹¹. Sur le plan organisationnel, il pourrait y avoir une meilleure assiduité au travail – moins de journées prises en congé de maladie, ce qui pourrait révéler une amélioration du moral. Le département des ressources humaines aurait moins besoin de gérer des situations difficiles. On pourrait motiver les employés à conserver leur emploi¹².

Il est possible de chiffrer les bénéfices du coaching¹³. Linda Page dénonce le fait que les entreprises ne mesurent pas la valeur du coaching aussi systématiquement qu'elles devraient le faire. Le danger inhérent à cette lacune est que, même s'il y a un budget établi pour la formation (ce qui inclurait le coaching) et que l'entreprise ne soit pas en mesure de

¹¹ David Matthew Prior: The ROI of coaching is generating a lot of interest, both by coaches and the business community. Sometimes it can be measured qualitatively – for example, improved morale, less conflict. The manager or leader would be spending less time mediating, or more time in strategic activity and less time in task-oriented actions. Sometimes efficiency might be measured, such as making decisions faster, operations improvements, meeting deadlines quicker, people being able to go home earlier, or more efficient computer systems. It could be enhanced personal performance: enhancing strengths or addressing weaknesses. It might be better communication skills, enhanced relationships, or improved employee retention. Sometimes this comes to us anecdotally (through hearing stories of positive improvements): people taking more initiatives, holding more productive meetings, getting fewer complaints or more positive reviews.

¹² David Matthew Prior: Other ways of measuring may be the level of satisfaction people feel, or their being more creative – coming up with more ideas and solutions, being more self-generative as opposed to dependent on the manager. The result can be linked to attendance, for example, fewer sick days taken as a result of better morale. We might see less involvement by HR to manage difficult situations. We could see improvement of communication skills, which can be measured by doing interviews by people who surround a leader who is receiving coaching, or by running a 360...

¹³ Christine Martin, Francine Campone et David Matthew Prior ont parlé du livre *Coaching that Counts* par Merrill Anderson à cette fin.

démontrer en termes d'argent ce que le coaching a apporté comme bénéfice, celui-ci risque de ne pas être perçu comme prioritaire et sera donc exclu. Linda Page confirme cette situation puisqu'elle est membre d'un symposium dont un des principaux objectifs est de déterminer la meilleure façon de vendre le coaching aux entreprises.

Roberta Hill dit qu'il lui arrive souvent de ressentir le besoin d'encourager le coaché à mesurer son propre progrès. Caryn Mottilla demandera à la compagnie ce qui est observé chez le coaché : elle veut que la compagnie témoigne de l'amélioration souhaitée¹⁴.

Il n'est pas question de supposer, pour autant, que le coach est là pour produire directement un résultat, comme le soulignent Olivier Dubois¹⁵ et Barbara Dalpra¹⁶.

2.3. LE PROBLÈME DU DOUBLE-CLIENT

Comme déjà mentionné, lorsqu'un coach travaille en entreprise, il dessert par le fait même un double client, à savoir l'individu qui reçoit les services en coaching, ainsi que l'organisation elle-même. Nous avons aussi vu que l'accord d'encadrement est fait entre le coach, l'individu et la compagnie. Dans ce contexte, David Matthew Prior parle de plusieurs clients desservis simultanément : la personne (qu'il nomme le coaché), celui qui parraine le coaching (qui pourrait être un manager ou un cadre), et l'organisation elle-même. Il faut que le coaching ait des buts en lien avec le fonctionnement dans l'entreprise – un employé plus productif, une main d'œuvre plus heureuse, une équipe plus collaboratrice

¹⁴ Caryn Mottilla: Yes. In fact I will ask the company, "What are you observing in the person I'm working with?" I want them seeing proof that they're getting what they wanted, which was for the person to make the desired improvement. I would also ask, "What have you seen that would indicate it's working?" This puts them in a frame of mind to be more aware of changes taking place as their own proof.

¹⁵ Olivier Dubois : Attention ! Le coach n'est en aucun cas le garant du résultat. Le coach n'est garant [que du] cadre et [du] processus.

¹⁶ Barbara Dalpra: [I]n the way I work, I take no responsibility for the achievement or for their actions.

– toutefois, le but pour l’entreprise reste tout de même de produire un impact relié à elle-même et que l’on peut mesurer.

2.3.1. OBLIGATIONS DES COACHES ENVERS LES ENTREPRISES

D’après Terri Levine, le coach se doit d’exprimer sa vérité, de partager ses observations, de poser des questions pertinentes, de mettre l’accent sur les observations et les demandes et de parler de ce qu’il voit dans l’organisation.

Lorsque Caryn Mottilla entreprend de travailler avec une entreprise comme client, elle s’assure que l’entreprise comprend qu’elle travaille à titre de travailleur autonome – qu’elle ne dessert pas seulement la corporation mais aussi l’individu. Dès le départ, elle établit les paramètres de confidentialité. Il est important de rassurer le client sur la confidentialité des détails spécifiques abordés lors des séances. Le coach a aussi la responsabilité de prévenir le client lorsqu’une situation de conflit existe. Pour illustrer ses propos, elle présente une situation lorsqu’elle travaillait pour une banque. Le gouvernement avait établi des lignes directrices qu’elle devait suivre lors de sa pratique. Alors, on voit que l’entreprise peut stipuler des conditions qui limitent la confidentialité, et celles-ci feront partie de l’accord d’encadrement. La communication directe est un élément clé : Les parties à l’accord d’encadrement discutent le programme de l’individu ainsi que toute rétroaction qui sera fournie à la compagnie. Il faut informer le client qu’une telle rétroaction va être donnée et obtenir le consentement de ce dernier. Le but recherché par Caryn Mottilla est d’amener la compagnie ainsi que l’individu à voir une différence dans le domaine où l’employé devrait s’améliorer.

2.3.2. OBLIGATIONS ENVERS LES INDIVIDUS

Il n’est pas automatique que tout désir de la part de la compagnie de garder un œil sur ce qui passe dans les séances de coaching soit exaucé. Joseph Seiler cite en exemple un cas où la relation de coaching n’a pu être réalisée: le chef du département des ressources humaines demandait des rapports au coach. Joseph Seiler répondit qu’il était en mesure de

les lui donner, mais qu'il devait en demander l'autorisation au coaché. Il a demandé au directeur de se mettre dans les souliers de l'employé afin de voir quelle incidence cela aurait sur son ouverture à parler des vraies problématiques tout en sachant que ses propos seraient rapportés. Supposons que l'une des difficultés de l'employé soit une mésentente avec son département...

Velma Gallant souligne l'importance d'échanger avec le client sur ses buts et ses passions pour son poste actuel. S'il est clair pour chacun que le client veut vraiment s'améliorer dans son rôle au sein de l'entreprise, le coach se retrouvera dans une meilleure position sur le plan éthique¹⁷.

Barbara Dalpra souligne que la confidentialité est primordiale, malgré le fait que c'est l'entreprise qui lui a demandé de travailler avec son employé. Elle tient à ce que les affaires personnelles, privées et confidentielles ne sortent pas des séances de coaching. De par son expérience, les entreprises, en général, n'ont pas de problème avec ce point en autant que leurs buts soient atteints.

2.4. LE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Il a déjà été mentionné qu'une situation conflictuelle se développait lorsque les intérêts de l'entreprise et ceux de l'individu s'opposaient. Le coach, en étant au service des deux parties, pourrait se voir dans l'obligation de trancher entre les intérêts de l'un et ceux de l'autre. Pour certaines personnes, le concept de conflits d'intérêts pourrait sembler un terme fort à utiliser dans le contexte de coaching en entreprise¹⁸, mais il convient néanmoins de considérer la nature des conflits auxquels un coach peut avoir à faire face.

¹⁷ Velma Gallant ajoute: If the company is paying for it, then, essentially, you are working for the company.

¹⁸ Au même titre que d'appliquer l'étiquette de « drogué » ou « toxicomane » à quelqu'un qui souffre de tabagisme, la différence entre ces termes consiste en la charge émotionnelle associée au caractère

Un conflit d'intérêts survient lorsque le jugement professionnel sur un intérêt premier peut être indûment influencé par un intérêt secondaire¹⁹. Il est important d'éviter toute apparence de conflit d'intérêt. En droit, l'avocat ne peut représenter d'autres personnes ayant un intérêt qui entre en contradiction avec celui de son client :

A lawyer shall not represent a client if the representation of that client may be materially limited by the lawyer's responsibilities to another client or to a third party, or by the lawyer's own interests...²⁰

Par exemple, une firme d'avocats ne représenterait pas deux personnes qui se préparent à divorcer²¹. Pourtant, une firme de génie ne serait pas contrainte de s'abstenir de fournir des pièces ou de construire des lieux de fabrication pour deux compagnies qui sont en compétition directe²².

Le conflit d'intérêts peut être classé comme *réel*, *apparent* (ou *perçu*) ou *potentiel*. Lorsqu'un professionnel a un intérêt secondaire qui est suffisamment lié à ses responsabilités professionnelles, on est en présence d'un conflit d'intérêts *réel*. Ce conflit

péjoratif que l'on prête à ces deux premières étiquettes. Les substances contenues dans le tabac sont toutefois nuisibles ; et la dépendance est aussi créée. Par contre ceci est plus accepté dans la société.

¹⁹ L'intérêt secondaire peut être soit un intérêt privé du professionnel, soit l'intérêt d'un autre client.

²⁰ American Bar Association (1989) cite en *Ethics Glossary* [en ligne] Adresse URL : <http://www.unmc.edu/ethics/words.html> (Page consultée le 14 oct. 2006).

²¹ Il est à noter que dans certaines juridictions, un couple qui se prépare à se séparer peut embaucher le même avocat pour représenter les deux parties. Le rôle de l'avocat est effectivement de faciliter la décision déjà mutuellement prise.

²² En autant que la firme de génie ne divulgue pas de l'information privilégiée d'une compagnie à l'autre compagnie.

existe, que l'on soit ou non influencé par cet intérêt secondaire ou que l'on en retire ou non un avantage personnel. Un conflit d'intérêt *apparent* existe dans le cas où une personne bien intentionnée a un motif raisonnable de croire qu'un tel conflit existe. Parallèlement, si le professionnel peut prévoir qu'un intérêt secondaire est suffisamment important pour influencer l'exercice de ses responsabilités (ou de ses fonctions), il y a conflit d'intérêt *potentiel*.

La présence des conflits d'intérêt ne constitue pas en soi une preuve de malfaisance. En fait, pour maints professionnels, il est pratiquement impossible de les éviter à l'occasion. Cependant, un conflit d'intérêt peut entraîner des conséquences néfastes si un individu essaie d'influencer le résultat d'une décision afin d'en retirer un bénéfice personnel.

Selon Michael McDonald, il est primordial d'appliquer le test de la confiance : La question primordiale que le professionnel devrait poser est : « Est-ce que les autres feraient confiance à mon jugement s'ils savaient que j'étais dans cette situation? » Ce test de la confiance suggère qu'une bonne façon de composer avec un tel conflit est de divulguer les éléments susceptibles d'influencer son engagement²³, afin que le client puisse porter un jugement éclairé sur les services à recevoir :

A good test is the 'trust test': would relevant others [my employer, my clients, professional colleagues, or the general public] trust my judgment if they knew I was in this situation [?] Trust, in my opinion, is at the ethical heart or core of this issue. Conflicts of interest involve the abuse, actual or potential, of the trust people have in professionals. This is why conflicts of interest not only injure particular clients and employers, but they also damage the whole profession by reducing the trust people generally have in professionals. In fact, the 'trust test' suggests one very good way of dealing with a conflict of interest: reveal your private interest in the matter to relevant parties. Often if we let others know what might be

²³ David Matthew Prior a fait référence à ce principe – voir note 66, p. 29.

influencing our judgment, they can be on their guard and not caught unaware²⁴.

Pour composer avec les situations potentiellement conflictuelles, il faut déterminer si la situation peut interférer avec le jugement professionnel. L'élément clé est de déterminer si la situation secondaire risque d'interférer avec *l'impartialité – l'indépendance* du jugement dont le coach devrait faire preuve.

2.5. L'AGENT FIDUCIAIRE

Lorsque les deux parties ont des intérêts potentiellement opposés, il s'avère utile d'examiner comment d'autres professions solutionnent des cas similaires. Commençons avec les professionnels ayant des responsabilités fiduciaires envers leurs clients. Considérons la notion du statut d'agent fiduciaire. Ray Wilson, sociologue et agent immobilier aux États-Unis, définit un agent fiduciaire comme quelqu'un qui représente tous les intérêts de son mandataire – pas seulement lors d'une transaction mais dans toutes les étapes précédant celle-ci. Un tel agent est légalement tenu de garantir à son client une loyauté non divisée, la confidentialité, ainsi que la pleine divulgation des faits ayant une incidence sur son mandat²⁵. Certains intérêts d'une partie sont opposés aux intérêts de l'autre partie. Dans le cas de l'agent immobilier, l'intérêt opposé le plus évident est le prix : comment représente-t-on l'intérêt de l'acheteur pour un bas prix et en même temps l'intérêt du vendeur pour un prix aussi élevé que possible? Pour Wilson, il est impossible de le faire – pas plus qu'on ne peut représenter les deux parties dans toutes les transactions faisant

²⁴ MCDONALD, M. *Ethics and Conflict of Interest* (article écrit pour le W. Maurice Young Centre for Applied Ethics, University of British Columbia), (Page consultée le 12 oct 2006), CAE : Michael McDonald, PhD. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.ethics.ubc.ca/people/mcdonald/conflict.htm>.

²⁵ Ce sont trois obligations qui, entre autres, sont exigées par la common law.

partie de la négociation²⁶. Il est impossible de maintenir confidentielles les informations d'un camp, et de respecter le devoir de divulgation de ces choses à l'autre camp :

Nor can you be both loyal to one side's confidences and to the duty of disclosure to the other. The already mentioned fiduciary duties are the heart of what agency is all about and one person or one firm promising undivided loyalty, confidentiality, and full disclosure to both buyers and sellers gives rise to another well-known phrase -- conflict of interest!²⁷

Lorsque le même agent représente les deux parties lors d'une transaction, l'agent a le statut d'agent dual²⁸, ce que Wilson qualifie comme « non-agent », car la loyauté, la confidentialité et la pleine divulgation des faits pertinents ne sont pas complètement accordées aux clients. Au Manitoba, cette situation est permise en autant que les deux parties signalent leur accord et, chose importante, que le fait que l'agent ne représente pas l'intérêt d'une partie au détriment de l'autre soit respecté. Ceci provoquerait la nécessité d'une entente concernant la confidentialité en lien avec les circonstances et motivations de l'autre partie – en fait, l'agent pourrait être obligé de divulguer ces choses dans l'esprit d'ouverture et de justice envers les deux parties. L'agent pourra continuer de les représenter²⁹ seulement si elles acceptent ces conditions (et les limitations qui s'ensuivent).

²⁶ Robert Ringer, conférencier et auteur, ajoute: Two objectives of which I could always be certain, however, were that the buyer wanted to buy the property for the lowest possible price and the seller wanted to sell the property for the highest possible price – the epitome of a conflict of interest.[...]If there were no basic conflict of interest between the buyer's and seller's objectives, there would be no need for an agent. The better an agent is at being able to resolve this inherent conflict between buyer and seller, the better his chances of earning...his commission. RINGER, R. (2006) *To Be or Not to Be Intimidated*. Wilmington, DE. Tortoise Press, p. 153.

²⁷ R. WILSON, *Reality in Realty, pt. 1* [en ligne], <http://www.ired.com/buymyself/agency/990917.htm> (Page consultée le 05 avril 2007).

²⁸ Anglais dual agent.

²⁹ *Who Represents You in a Real Estate Transaction* [en ligne] <http://www.realestatemanitoba.com/whorepresentsyou.htm> (Page consultée le 05 avril 2007) "... a conflict of interest arises and the agent and their firm can only continue to represent both parties when

Dans la mesure où il n'y a pas d'opposition, une transaction facilitée par un agent dual marchera bien. Les parties ont le droit de choisir un agent dual s'ils l'ont choisi en toute connaissance de cause et qu'ils n'ont pas été faussement induits par des professionnels qui cherchent à profiter de leurs clients³⁰.

Dans certaines juridictions, le statut d'agent dual est même imposé par la loi (par exemple, les agents immobiliers au Québec³¹ et dans plusieurs états américains). Bien entendu, notre but ici n'est pas de résoudre ce paradoxe inhérent au domaine immobilier, ni d'en faire le procès, mais d'éclairer le lecteur sur le rôle d'un agent.

both parties consent to the joint representation and acknowledge the impact that the joint representation will have on the agent's duties. When both parties agree to joint representation the agent and their firm's relationship to both parties is tempered by the requirement for fairness and even handedness resulting in the agents being unable to represent the interests of either party over the other. Furthermore the agent is no longer able to keep confidential the private circumstances and motivations relevant to the transaction from the other party and may be compelled to disclose these facts in an exercise of openness and fairness. Even though this conflict arises, if both seller and buyer consent to joint representation, the agent can continue."

³⁰ R. WILSON. *Reality in Realty*: If there are no adverse interests between buyer and seller -- as in the transfer of property within a family (sometimes) -- then agency may not be needed. That's when dual "agency" (still really NON-agency) can work. Non-agency is certainly a fundamental right of buyers and sellers if they (1) knowingly choose it and (2) have not been led by self-serving professionals to where they have no apparent options.

³¹ Au Québec, un agent ou courtier immobilier ne représente pas uniquement le vendeur d'une propriété dont il tient le mandat – il représente aussi l'acheteur ; et l'agent est tenu d'informer son client de ce fait. Art. 37 des *Règles de déontologie de l'Association des courtiers et agents immobiliers du Québec* Disponible sur http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/C_73_1/C73_1R5.HTM.lit : « Le membre doit divulguer sans délai à son client le fait qu'il représente également l'autre partie à une transaction visée à l'article 1 de la loi [un acte de courtage immobilier] ».

Quand on reprend l'exemple de l'avocat, mentionné précédemment, celui-ci pourrait représenter d'autres personnes s'il croyait vraiment que la représentation ne sera pas biaisée, et que le client, après consultation, accordera son consentement.

[The lawyer must not represent a party with opposing interests] ...unless: 1) the lawyer reasonably believes the representation will not be adversely affected, and 2) the client consents after consultation. When representation of multiple clients in a single matter is undertaken, the consultation shall include explanation of the implications of the common representation and the advantages and risks involved³².

Concernant les obligations d'un professionnel face à son client, la loyauté en est une qui pourrait faire l'objet d'un conflit possible. Dans le cas des avocats, la loyauté envers un client est altérée lorsqu'il ne peut considérer, recommander ou exécuter une démarche appropriée pour un client à cause de ses autres responsabilités ou de ses propres intérêts. Cette sorte de conflits, en effet, annule la possibilité d'alternatives qui seraient autrement disponibles aux clients³³.

Les situations de conflits d'intérêts sont souvent transitoires et souvent assujetties à une résolution immédiate. Force est d'insister sur le simple fait qu'un professionnel qui se trouve face à deux parties ayant des intérêts opposés ne veut pas pour autant dire que le professionnel est automatiquement en défaut à cause d'un conflit d'intérêts. Cela devient le cas au moment où le professionnel ne réagit pas, ou s'il essaie de faire profiter un client aux

³² American Bar Association. 1989. cite en *Ethics Glossary* [en ligne] : Loyalty to a client is also impaired when a lawyer cannot consider, recommend or carry out an appropriate course of action for the client because of the lawyer's other responsibilities or interests. The conflict in effect forecloses alternatives that would otherwise be available to the client. A possible conflict does not itself preclude the representation.

³³ *Motion before the Virginia State Bar* (30 juin 2005), Disponible sur http://72.14.253.104/search?q=cache:yezWkTR2tmIJ:www.courts.state.va.us/scv/amendments/06_30_05_rule_change_1_7.pdf+represent+both+parties+%22conflict+of+interest%22&hl=en&ct=clnk&cd=40&gl=ca.

dépens d'un autre, ou si le professionnel essaie de profiter d'une situation lui-même afin d'en tirer un bénéfice indu. Comme déjà évoqué, lorsque ces intérêts sont dévoilés et connus de tous, des relations de travail de bonne foi peuvent continuer.

Les coaches, n'ayant pas la garde des biens d'autrui, ne sont pas des agents au sens fiduciaire. Mais tout comme l'agent dual, le coach se trouve face aux limites de ce qu'acceptent les deux autres parties (l'entreprise et l'individu). Le coach a le devoir de faire comprendre aux deux parties ces ententes, qui sont normalement écrites dans l'accord d'encadrement.

Il se peut aussi que les intérêts des compagnies et ceux de l'individu concordent à la pleine satisfaction des deux parties. C'est une situation idéale. En fait, certains coaches entendus en entrevue dans le cadre de ce projet n'ont jamais eu à affronter le genre de situations conflictuelles qui apparaissent dans ce mémoire. Ann Deaton est d'avis qu'on peut privilégier une mentalité de gagnant/gagnant; alors les intérêts des individus – coaché et entreprise - ne sont pas obligés d'être opposés :

In my mind, so many things are win/win. I don't think the individual's interest and the company's interest have to be competing.

2.6. L'INTÉRÊT DES INDIVIDUS

C'est la nature de l'être humain de vouloir s'investir dans une forme d'activité qui met en valeur ses dons, ses qualités et ses attributs. Selon Terri Levine,

Every person is defined by certain internal qualities that are a critical part of who they are. This can include leadership, creativity, learning, inclusion, adventure, discovery, etc. These internal qualities are so deep that a person must express them on a regular basis in order to be truly themselves³⁴.

³⁴ COMPREHENSIVE COACHING U, *Op. cit.*, Module 103, p. 30.

Certes, le regard que porte un individu sur lui-même joue un rôle important. Plus le travail convient à l'employé, plus il peut s'actualiser – plus il peut s'épanouir. Les facteurs qui mènent à un tel épanouissement sont, bien entendu, spécifiques à chaque individu.

Buckingham et Coffman exposent un sondage réalisé par la firme Gallup³⁵ – une étude qui, au fil de vingt-cinq années, comportait des entretiens avec plus d'un million de participants. Cette étude visait, entre autres choses, à déterminer les caractéristiques les plus importantes des employés qui faisaient partie des unités (dans l'entreprise) à la fois les plus performantes et les plus rentables. Elle a été conduite sur une très vaste variété d'entreprises. Parmi les résultats les plus importants, ce rapport a cerné douze facteurs associés à la réussite de ces employés ainsi que celle de leur unité d'entreprise³⁶. Il n'est pas étonnant qu'une de ces caractéristiques soit que l'employé constate quotidiennement l'avantage de faire ce qu'il fait le mieux (voire d'exercer son talent³⁷).

Nous l'avons vu, Barbara Dalpra signale qu'un but important du coaching est d'aider la personne à devenir davantage ce qu'elle est déjà. Linda Page souligne qu'il est important que la personne s'investisse dans ce qu'elle fait naturellement. Le coaching peut aussi aider le développement de l'individu dans ce sens.

2.7. L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES

Rappelons-nous que le but primordial de toute entreprise³⁸ est de faire un profit. Toutes ses actions sont subordonnées à ce dessein. Si les gestionnaires au sein d'une société

³⁵ M. BUCKINGHAM et C. COFFMAN. (1999), *First, Break All the Rules*, New York, Simon & Schuster, p. 27-33.

³⁶ Voir annexe. Parmi les douze facteurs, ceux ayant la plus grande incidence sur la réussite de l'entreprise sont les premiers six facteurs mentionnés.

³⁷ Voir aussi discussion p. 73.

³⁸ Bien entendu, les corporations considérées ici sont des corporations publiques.

veulent rendre plus agréable la tâche de ses travailleurs, celle-ci en tant que telle, ne s'y intéresse que dans la mesure où une telle action favorise la rentabilité. La société n'étant pas une personne, elle n'est pas capable de comprendre la notion de « faire du bien ». Quoique composée de personnes, l'entreprise publique fonctionne davantage comme une machine (ou un réseau machinal des joueurs humains) :

For corporations, the concept of doing the right thing is unintelligible, because the very notion draws on a well of human experience that is inaccessible to machine entities. For a machine, even the decision to obey the law must be an abstract calculation rather than a moral instinct³⁹.

Ceci ne devrait pas laisser entendre que les corporations ne sont pas capables de considérer le bien de l'individu, mais ce concept devra être en lien direct avec la finalité dans l'amélioration du bilan et dans l'intérêt clair et calculable des actionnaires de la compagnie⁴⁰.

2.7.1. LE PROFIT

Comme déjà dit, les compagnies, en engageant un coach, veulent que l'employé atteigne un objectif profitable à l'entreprise. Or, le profit est un mobile très puissant, en affaires. On entend souvent : « Je suis en affaires pour faire du profit ». Certes, le profit est une nécessité dont on fait fi à son grand péril!

Lorsqu'on parle de profit, on parle de profit *réel* ainsi que le profit dit *comptable*. Cette dernière catégorie peut donner des résultats sur papier qui pourraient satisfaire les

³⁹ W. ROWLAND (2005), *Greed, Inc.: Why Corporations Rule our World*, Toronto, Thomas Allen Publishers, p. 103: Corporate philanthropy of course exists, but it must, according to the best-interests principle, be undertaken in the clear and calculable interests of company shareholders – it must ultimately redound to the bottom line.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 94.

actionnaires⁴¹, mais trahir le vrai état des résultats de la compagnie. Beaucoup de ces compagnies affichent des profits trimestriels...jusqu'à leur déclaration de faillite! Ce qui compte le plus, c'est du *cash flow* positif, c'est-à-dire des entrées de liquidités suffisantes pour garantir la continuité et l'avancement des opérations. Des problèmes graves se manifestent lorsque l'axe central devient *le profit à tout prix*.

Quant aux compagnies publiques, leur force motrice est les actionnaires. Ces derniers s'attendent à la rentabilité des actions qu'ils détiennent. Malheureusement, une certaine forme de myopie⁴² s'est installée chez un nombre prépondérant de ces actionnaires depuis presque un siècle : l'attente de toujours voir un profit à la fin du trimestre en cours empêche de voir les éventuels problèmes engendrés par cette course aux profits. Cette accentuation à court terme prend en otage les gestionnaires et a pour effet d'entraîner des décisions ayant des conséquences néfastes pour l'avenir de la compagnie, comme, par exemple, réduire ou liquider un actif de façon à mettre en péril la pérennité de l'entreprise⁴³. D'autres stratégies incluent d'acheter le profit, comme, par exemple, l'acquisition des revenus d'une autre compagnie ou d'ouvrir autant de succursales que possible. Dans ces cas, les effets de ces stratégies sont souvent néfastes à long terme.

Pour les compagnies qui réussissent à résister ou, mieux encore, à contrôler la myopie qui peut s'installer chez les actionnaires, les profits réels sont à leur portée. Leur vision est à plus long terme, avec une attention marquée pour la croissance à soutenir. Le facteur le

⁴¹ Ainsi que le gouvernement —on l'espère.

⁴² Au sens figuratif, ceci signifie la tendance exagérée de ne penser qu'au court terme en faisant fi (et au détriment) du long terme.

⁴³ Par exemple, dans les années 1980, pendant l'entracte d'une soirée musicale que j'animais aux États-Unis, j'ai entendu un dirigeant d'une compagnie parler de ses exploits. Il a dit qu'il avait réduit son équipe de R&D (recherche et développement) afin d'afficher un profit pour le trimestre en cours. Malheureusement, il s'agissait d'une compagnie de technologie informatique. Lors d'une visite dans cette région quelques années plus tard, j'ai appris que cette compagnie n'existait plus.

plus critique est de développer une base de clients loyaux qui s'agrandit, clients qui acceptent de payer un bon prix pour les biens ou les services que la compagnie leur vend.

Selon le modèle traditionnel, les bilans financiers sont un moyen indispensable pour mesurer la valeur des compagnies. Pourtant les sources de la vraie valeur de la compagnie ont dépassé les mesures des actifs ou des états des résultats, ce qui fait que ces mesures sont de moins en moins une mesure fiable de la vraie valeur de la compagnie⁴⁴. Par exemple, dans les années 1970 et 1980, 25% des changements de la valeur d'une compagnie étaient attribuables à des fluctuations dans ses profits. Aujourd'hui, ce chiffre est passé à 10%⁴⁵. Il faut donc chercher ailleurs pour trouver les sources qui affectent la valeur...

Dans les compagnies qui fonctionnent selon le modèle traditionnel de l'entreprise, l'employé est une ressource à gérer comme toute autre forme de capital. Cependant, les compagnies commencent à reconnaître que le bon fonctionnement de la compagnie dépend des tâches comme le jugement, la création et le maintien des relations. Ces capacités sont toutes des *capacités humaines* ! Dès lors, l'employé prend plus d'importance, car une grande partie de la valeur de la compagnie réside « between the ears of the employee⁴⁶ ». Ceci veut dire que si l'employé quitte la compagnie, il amène sa valeur avec lui – et plus souvent qu'autrement – directement chez la concurrence⁴⁷.

Afin de stimuler la réflexion sur la place à accorder au profit, j'ai envoyé aux coaches la citation suivante :

⁴⁴ M. BUCKINGHAM et C. COFFMAN., *Op. cit.*, p. 23.

⁴⁵ Baruch Lev, professeur à New York University, cité en M. BUCKINGHAM et C. COFFMAN., *Op. cit.*, p. 23.

⁴⁶ M. BUCKINGHAM et C. COFFMAN, *Op. cit.*, p. 23,

⁴⁷ Idem.

« Confondre le mobile du profit avec d'autres tâches ou d'autres mobiles cause un tort aux actionnaires de la compagnie qui comptent sur vous. Placer d'autres fonctions avant le profit est contre l'éthique⁴⁸ ».

Bien qu'aucun des coaches n'ait dit que les profits ne sont pas nécessaires, la première réaction de la plupart d'entre eux, face à cette citation était de la rejeter⁴⁹. Certes, il y a un besoin de profits – personne ne le niait. Par contre, les coaches ne voient pas leur mission comme celle d'augmenter directement le profit. Selon Terri Levine, le coach a besoin d'améliorer le moral de l'individu. Et ce faisant, sa productivité augmente ainsi que sa rentabilité, mais le coach ne s'implique pas de façon directe dans la rentabilité.

Une interprétation de ce constat, que Joseph Seiler voyait comme valide et valable, est qu'une personne qui a plus de capacités ajoutera au résultat net. En embauchant un coach, la compagnie engage une dépense parce qu'elle croit en retirer un bénéfice, mais le lien ne prend pas la forme d'une ligne droite sur un graphique.

En lien avec la responsabilité pour le profit, David Matthew Prior dit que, éthiquement parlant, la responsabilité primordiale du coach est de servir le programme de l'organisation. À l'intérieur de celui-ci, on retrouve le programme de l'individu (et parfois celui de l'équipe). Si les programmes de l'individu et la compagnie sont clairs et que le coach est éthiquement en accord avec ceux-ci, le service qu'il rend en les soutenant vise aussi l'atteinte du profit, mais d'une façon indirecte. Le coach, cependant, n'a pas de responsabilités directes dans l'atteinte de ce profit ; il ne peut être (et il ne devrait pas l'être) tenu responsable pour cela.

⁴⁸ Traduction libre de «...to confuse the profit motive with other tasks or motives is to do a disservice to shareholders, who are counting on you. To place other functions ahead of profit is unethical». B. PELTIER (2001), « The psychology of executive coaching », Hove, Brunner-Routledge, p. 237, cité dans BACHKIROVA, T. et Cox, E., Op. cit., p. 6.

⁴⁹ Terri Levine affirmait que les entreprises avec lesquelles elle travaille prônent le profit : Every business I have been engaged in [thinks] this way. They need profits to stay in business period.

Ce constat de Peltier a quelque peu décontenancé Francine Campone. Sa propre approche ne privilégie pas l'idée que l'argent est la force motrice de toute chose. Une organisation plus efficiente avec des processus internes plus harmonieux et plus efficaces améliore l'entreprise, mais cela est plus difficile à démontrer à court terme. Il est parfois difficile de démontrer une corrélation statistique entre les buts du coaching et le mobile du profit.

Olivier Dubois souligne qu'en Europe la portée du coaching n'a pas d'incidence sur le profit – l'alignement de l'individu avec la compagnie est plutôt une caractéristique du coaching en Amérique du Nord :

Je suis contre cette phrase. Les actionnaires ne comptent pas sur moi. Le coaching américain vise à aligner l'employé à l'entreprise. Or, en Europe, ça ne se fait pas du tout - c'est un coaching où l'individu doit trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Vingt pour cent des gens que je coache donne leur démission à la fin de leur contrat de coaching. Le coaching est au service du coaché et personne d'autre.

Comme Olivier Dubois, Christine Martin n'est pas en accord avec l'idée que les coaches aient le moindre rapport avec les actionnaires. Le but du coach est d'aider le client à avancer dans la direction que ce dernier choisit. Pour elle, le coach est là pour soutenir l'individu, et non pour soutenir le programme des actionnaires de la compagnie⁵⁰.

Ann Deaton mentionne que les employés ne sont pas eux-mêmes motivés uniquement par le besoin des profits. Elle reconnaît ce besoin, mais son choix ne serait pas de travailler avec une compagnie qui aurait le profit comme valeur première (ou seule valeur). Cela n'est pas pour dire qu'elle est en désaccord avec le besoin de faire des profits. En général,

⁵⁰ Christine Martin: My reaction to that statement is highly negative. I serve the client – that is my primary job. I don't know that shareholders have a clue that I'm a coach in the organization. Coaches are there to serve the client's agenda; they're not there to support the company; they're not there to make the shareholders happy. They are there to have their client make progress in the direction they decide. Often, it's to be a listening post.

elle considère que le fait de travailler avec des clients qui ont comme but d'atteindre le bonheur, de jouir du travail qu'ils font, ainsi que de se comporter d'une manière conforme à l'éthique, a tendance à donner des résultats nets pour l'entreprise. Mais si une compagnie lui disait « Notre seul but, c'est le profit, et nous vous embauchons en tant que coach, afin de le maximiser », il serait douteux qu'elle choisisse de travailler avec cette compagnie, car elle ne pense pas que les employés eux-mêmes sont uniquement motivés par le profit. Ils ont besoin d'un sens de contribution et de savoir que leur travail est significatif. D'après elle, une telle attitude n'est bonne ni pour l'individu ni pour la compagnie. Il est essentiel d'accentuer les autres valeurs qui, à leur tour, génèreraient des profits. Elle a fait référence au sondage Gallup⁵¹ qui démontrait que les employés s'engagent davantage lorsqu'un travail est en lien avec leurs talents. Ici, le mot «talent» est défini comme « a recurring pattern of thought, feeling, or behavior that can be productively applied⁵²».

Roberta Hill pense que le profit découle de l'importance accordée à certaines valeurs. Pour elle, l'alignement, la confiance et la collaboration sont à privilégier – surtout chez les leaders. Ces valeurs créent plus d'engagement, plus d'implication; elles inspirent les autres, et de meilleurs résultats en découlent. Mais pour elle, le simple bonheur n'est pas assez – il faut que ce que l'on fait soit lié aux buts que l'on veut atteindre⁵³. Elle constate que les organisations ne sont pas simplement composées de systèmes, de tâches et de machines.

⁵¹ Voir aussi section **L'intérêt des individus**, p. 66.

⁵² M. BUCKINGHAM et C. COFFMAN., *Op. cit.*, p. 71. Selon cette perspective, tout rôle que ce soit qui est exécuté de façon excellente exige certaines combinaisons de pensées, de sentiments et de comportements – donc, du talent.

⁵³ Roberta Hill: I have a different value system – that follows the philosophy of results-based leadership. [...] I believe that [other values] do create results, profit, and shareholder value. As a leadership coach, I believe in values-based leadership that is around trust, alignment, and collaboration. My belief is that that creates greater commitment, greater engagement, inspires others, and you achieve greater results from it. As long as you are happy people, is that good enough? No, I do believe that what you're doing has to be tied back to the goals you are trying to achieve.

Les organisations sont également composées des individus et des travailleurs du savoir. Ce qui distingue une compagnie d'une autre est la qualité des personnes. Mettre l'accent sur la dynamique humaine est la seule façon de multiplier des vrais résultats⁵⁴.

Pour Velma Gallant, la rentabilité est inhérente à l'appréciation des employés. Autrement, les employés se concentrent sur ce qui marche mal et n'ont pas tendance à améliorer leur qualité de travail – ils ne travaillent pas à partir d'une perspective de service non plus. L'employé invité par la compagnie à se dépasser et à augmenter son plaisir va faire preuve de plus de loyauté qu'un autre qui fait constamment l'objet de surveillance et de sanctions. Velma Gallant admet que le profit est important – si l'entreprise n'en a pas, elle va s'écrouler. Pourtant, lorsque le profit est le seul point de mire, il devient un obstacle majeur puisque l'employé, en se sentant négligé, sera moins performant.

Linda Page mentionne qu'il y a un corpus croissant de recherche qui démontre que les travailleurs engagés sont des travailleurs productifs et, en bout de ligne, c'est la productivité qui engendre les profits. Le fait d'adopter l'attitude que le profit s'oppose à certains éléments comme les bonnes relations, une équipe de travailleurs motivés et engagés, des bonnes aptitudes en management ou encore le développement des connaissances amènerait des conséquences néfastes pour l'entreprise. Par exemple, si les employés se sentent injustement traités, ils pourraient chercher des occasions de trahir leur employeur (pour en retirer un bénéfice ou juste pour leur faire du tort) – une situation de profit ne perdurerait pas dans de telles circonstances.

Il se peut que l'organisation reconnaisse le fait qu'elle reçoive des bénéfices plus à long terme à cause d'un meilleur fonctionnement de l'individu – alors que l'entreprise pourrait tirer un bénéfice immédiat en exploitant l'employé. Voici l'expérience de Roberta

⁵⁴ Roberta Hill: [Focusing on the] intricacies of the human dynamic [...] is the only way you can leverage true results.

Hill : Une compagnie l'avait engagée et lui avait signalé qu'une des employées qui allait recevoir ses services en coaching travaillait vingt-quatre heures sur vingt-quatre dans une tentative d'atténuer sa souffrance reliée au deuil de son fils, récemment décédé. La compagnie a demandé à Roberta Hill de l'aider à retrouver un équilibre entre sa vie personnelle et celle du travail. Avec l'aide du coaching, cette personne a pu trouver une façon de faire face à son problème ; et elle a été promue à deux reprises.

Le but de toutes ces actions reste l'amélioration du sort de l'entreprise – ce qui implique des profits. Bien que Roberta Hill croie que les organisations ont une responsabilité sociale, cela ne se fait pas dans l'isolement : il est toujours bon pour l'entreprise de rendre ces services à ses employés.

Caryn Mottilla souligne la même chose : le but du coaching n'est pas simplement que les personnes puissent se sentir bien – il faut que l'entreprise fasse des profits :

The attitude that it's all about the "feel good" is not true - business is about being profitable. When I'm dealing with people and they get their batteries recharged and function better - when they interact better with management or the people they are working with, and they're moving forward, they are going to be an asset to the company. This has to result in greater profit.

Lorsque les personnes se ressourcent à l'aide du coaching, le fait qu'elles améliorent leurs interactions avec la direction ou avec leurs collègues de travail ainsi que le fait qu'elles avancent dans leurs projets auront un impact sur le profit. Ceci ne veut pas dire que le coach met l'accent sur le profit pour lui-même. Caryn Mottilla affirme qu'elle ne met pas l'accent sur la rentabilité en tant que tel :

But do I keep my focus on profitability itself? No, I keep my focus on the individual moving forward, knowing that profitability will be a by-product. When I promote my coaching services, my intention is that the business gets so much out of my services so that it's a non-expense to them - this is still about profitability.

Terri Levine dit que le profit joue un rôle et peut être une force mobilisatrice pour le coaching : Le but du coaching n'est pas simplement de développer de bons sentiments chez

les travailleurs – ils doivent augmenter les profits. L'élément clé est de travailler sur le moral des employés⁵⁵.

Le profit n'est pas le but premier, mais il n'est pas à négliger non plus. Cependant, le coach travaille avec la personne et pour la personne.

2.8. INDIVIDU VERSUS ENTREPRISE

Les scénarios qui suivent présentent des tensions qui opposent les intérêts de l'individu avec ceux de l'entreprise. Le premier met en désavantage l'entreprise, alors que l'autre désavantage les employés.

2.8.1. DÉSAVANTAGE AUX ENTREPRISES

J'ai proposé le scénario suivant aux coaches : le coach apprend, par un des travailleurs qui reçoit ses services, que ce dernier a l'intention de participer à une manifestation de grève organisée par ses confrères de travail contre des membres de l'organisation. La direction ignore l'étendue d'insatisfaction de ses travailleurs, ainsi que leur projet de manifester. À titre d'exemple, j'ai proposé le débat actuel sur la chasse aux phoques au Canada. La compagnie fournit de l'équipement aux chasseurs, et les employés qui sympathisent avec les défenseurs des phoques veulent manifester contre la position de leur compagnie. J'ai ajouté qu'il ne s'agissait pas d'une grève illégale.

Joseph Seiler souligne qu'il faut préserver la confidentialité de la relation entre le coach et son client. Il faut coacher le client à partir d'où il en est. Il demanderait : « Qu'est-ce que cela fera pour vous ? Quel impact désirez-vous avoir ? Quel impact non prévu pourrait en résulter après la grève ? Et si vous réussissez (ou si vous ne réussissez pas)

⁵⁵ Terri Levine: [Profit] has to play a part. Companies can't pay for coaching as a feel good. They need to increase profits. Having companies understand that working on morale is the key issue is always my approach and then productivity/profitability come.

qu'est-ce qui en résultera ? Quelle serait une autre façon d'atteindre les mêmes fins sans les impacts non voulus ? ». Pour Joseph Seiler, le devoir face à la compagnie ne l'obligerait pas à divulguer à la compagnie qu'il y aurait une grève. La confidentialité est la valeur qui primerait dans une telle situation.

Olivier Dubois est aussi d'avis que le coach n'a pas de devoir de divulgation face à l'entreprise :

Le coach n'a pas de devoir face à l'entreprise - le coach n'est pas là pour faire le tampon entre l'entreprise et l'employé. Le coach est au service du coaché - pas pour rendre service à l'entreprise. S'il y a un conflit entre l'entreprise et le coaché, le coach n'a rien à voir là-dedans. Je verrais avec [le coaché si son projet de manifestation] est nuisible à sa sécurité et à son avenir, quels sont les moyens qu'il a mis en place pour communiquer auprès de sa direction [...], et si vraiment l'entreprise est en effet sourde à ses demandes.

Francine Campone dit qu'il serait valable d'aider le client à explorer les conséquences possibles de ses actions. Un coach ne devrait pas pour autant être directif et dire au client qu'il devrait parler à la direction, par exemple. Cependant, il serait bénéfique d'explorer ce que le client espère gagner, les alternatives qui pourraient exister ainsi que les conséquences de ces alternatives, dans l'espoir que la conversation puisse révéler une autre façon de procéder. Il faut se référer à l'accord original établi avec l'organisation. Dans une situation avec un coach interne, s'il y a plusieurs employés qui disent au coach qu'une grève est imminente, il serait possible, sans trahir les confidences, de dire à la direction que le coach a appris qu'il y avait un sentiment général d'insatisfaction chez les employés autour des problématiques qui motivent la grève.

Linda Page dit que son engagement de confidentialité primerait. Mais si elle était un coach interne, elle avouerait au client que cela la mettrait dans une position difficile, car

l'organisation la rémunère⁵⁶. Elle refuserait, pourtant, de le coacher de quelque façon que ce soit, ou de soutenir (ou même donner l'apparence de promouvoir) la grève. Si le conflit devenait plus agressif, elle ne continuerait pas la relation de coaching avec ce client. Elle espérerait que le coaché détermine une façon de minimiser le coût personnel d'une action comme cela et quand même accomplir ce qu'il veut accomplir⁵⁷.

Roberta Hill s'est souvenue d'un client (un contremaître d'usine) qui lui avait dit qu'il connaissait des personnes qui utilisaient des drogues, ce qui était contre la politique anti-drogue de la compagnie. Ce n'était pas un cas d'ouïe dire – le contremaître l'avait bien vu. Elle a dit à son client qu'elle lui donnerait un délai pour rapporter lui-même cette information, sinon elle serait dans l'obligation de le faire elle-même pour éviter un conflit d'intérêt. Elle voit cette grève dans la même lumière – à savoir, un conflit d'intérêts pour lequel elle sent l'obligation de clarifier. Le projet de l'individu d'humilier la compagnie sur la place publique est la source du conflit.

Christine Martin dit que le coach a une responsabilité fiduciaire envers la compagnie, ce qui doit être ouvertement discuté avec le client. L'implication sur le plan politique pourrait s'avérer problématique. Dans la portée normale du coaching, il est de mise de discuter les opinions du client qui ont trait à la politique ; mais dans ce cas, quelle que soit l'opinion du coach, il ne devrait pas affirmer qu'il soutient ou non la position du client. Elle voit la poursuite du coaching avec le client comme un conflit d'intérêt apparent, ce qui la

⁵⁶ Linda Page: [...] I would ask coaching questions: "What do you hope to accomplish?" "How effective do you think this will be?" "Are there other ways of achieving that? What are you going to lose? What's it going to cost you?" My job is to help the employee calculate the cost and compare it to any benefits.

⁵⁷ Linda Page: There may come a point where I say, "You have decided this is the action you're going to take. I cannot support that - I cannot even have it look like I do. I'm no longer going to be your coach, but I wish you the best as a human being." I hope my coachee would come up with a way of minimizing the personal cost of an action like that and yet still achieve what he wants. I would try to make it a win/win.

motiverait à interrompre le coaching jusqu'à ce que cette problématique soit résolue. Elle ne voit pas la loyauté envers la compagnie comme un motif valable pour aller à la direction pour divulguer ce que le client lui a dit. Certes, elle n'accompagnerait pas le client dans son projet de grève. Si, par la suite, la compagnie lui demandait si elle savait que cette situation allait se produire, sa réponse serait que ce qu'elle sait et ce qu'elle ne sait pas ne s'applique pas – compte tenu du principe de l'éthique qui garantit la confidentialité de part et d'autre⁵⁸.

Velma Gallant a également invoqué le besoin de préserver la confidentialité entre le coach et l'individu. Elle inviterait l'individu à ne plus partager d'informations avec elle pour ne pas la mettre dans une situation de conflit d'intérêt. Son éthique personnelle l'obligerait à arrêter de travailler comme coach avec cette compagnie, car elle s'oppose à une telle ligne de conduite de la part de l'entreprise. La limite de ce qu'elle pourrait divulguer à la direction de la compagnie serait qu'il y a insatisfaction (encore, sans nommer les noms des dissidents ni le fait qu'une grève était envisagée).

Terri Levine a dit qu'elle informerait la compagnie mais elle aussi, sans divulguer le nom des employés. Elle soulèverait que quelques-uns sont des activistes environnementaux, et qu'ils s'opposent à la position de la compagnie. Elle dirait qu'elle a entendu parler de la possibilité de grève, et elle demanderait à la compagnie ce qu'ils envisagent face à cette situation.

Pour David Matthew Prior, il faut reconnaître qu'on est en présence d'un conflit d'intérêts, et il est important de savoir quand on peut et quand on ne peut pas servir la personne qui reçoit les services de coaching. Il faut se référer au contrat, et ce qui a été défini comme buts du coaching. Le contrat définit également qui sont les clients et devrait

⁵⁸ Christine Martin:[I]f the company asked me, "Did you know?" I would say, "What I know and don't know is irrelevant. I do not have a role as a messenger." They might get angry and say, "Well, you knew this was all going to happen." I would say, "I keep confidences absolutely – it is the bottom line ethic of my profession." But, I would escape as fast as possible.

inclure une clause qui précise comment les conflits d'intérêts doivent être gérés. Dans le processus d'engagement, le coach devrait mettre bien au clair qui est le client, comment il le représentera, les circonstances qui l'obligeront à divulguer quelque chose qui aurait un impact néfaste sur l'organisation et quand il faudra terminer la relation du coaching (ou au moins essayer d'atteindre la meilleure solution bénéfique pour les deux, si possible). Cela prend toute son importance surtout dans l'éventualité où il survient un conflit irréconciliable entre l'individu et l'organisation, pour laquelle il y a un risque que les actions du coaché menacent ou nuisent à l'organisation. Cela veut dire qu'il pourrait y avoir ou non besoin de divulguer cette information selon les termes du contrat. Le coach ne peut coacher la personne sur une grève sans manquer à l'éthique⁵⁹.

David Matthew Prior poursuit en disant que dans ce cas, la loyauté envers la compagnie primerait sur le désir de l'employé. Toutefois, il convient d'abord de déterminer l'état de l'individu. S'il réagit émotionnellement, le coach aura besoin d'évaluer le mieux possible l'intelligence émotionnelle de son client. Le client pourrait être en mode réaction ou en mode réponse ; il pourrait être soit réactif, soit proactif. Il faut détecter ce qui est dans ses meilleurs intérêts, sans débiter immédiatement le processus de coaching (l'accompagnement suite à un programme formulé et reconnu). Il ne faut prendre aucune approche trop simplifiée, considérant que la personne semble se dévouer à une cause. On pourrait supposer que, peut-être, la personne réagit par rancune ; ou la personne veut défendre une cause sociale, et ses valeurs ne concordent pas avec celles de la compagnie. Dans ce cas, il pourrait s'avérer utile de faire un exercice de conciliation des valeurs – celles de l'individu versus celles de la compagnie. Il faut se demander si la personne peut continuer à occuper son poste actuel, tout en étant efficace. Il faut aussi regarder l'aspect politique de l'organisation. Le travail du coach consistera à aider la personne à regarder

⁵⁹ David Matthew Prior: I don't think you could do that if you were ethically doing your work for the organization that has hired you.

dans le « miroir » et à lui retourner ce qu'elle y voit afin qu'elle puisse évaluer la situation avant de choisir une action quelconque et l'activer. Finalement, si la décision ou l'action s'avère préjudiciable à l'intérêt de la compagnie, le coach devra se retirer.

Si l'individu démontre un intérêt et un niveau d'intelligence émotionnelle nécessaire pour procéder à une conciliation de valeurs, le coach devrait susciter l'expression du coaché sur ce qu'il valorise le plus et pourquoi la situation le contrarie. Par la suite, on pourrait voir comment cela se comparerait avec les valeurs privilégiées par la compagnie. À ce moment, il faut vérifier si l'individu a une évaluation précise de ce pourquoi la compagnie fait ce qu'elle fait. Souvent, le coaching essaiera de placer le client dans la position de l'autre partie afin de favoriser une prise de conscience. Pour ce faire, le coach pourrait demander au coaché d'imaginer qu'il est le chef de la direction...⁶⁰

Il se peut que le coaché passe en mode réactif et qu'il ne veuille plus rien savoir des autres alternatives (comme, par exemple, considérer les valeurs de la compagnie...) et il voudra que le coach soutienne sa position. Le coach devrait faire clarifier cette demande, puisque ce programme, chercher l'aide du coach afin qu'il le soutienne, n'est pas forcément pire qu'un autre. Parfois le coach suscitera la réflexion du client afin de l'amener à considérer une gamme de choix plus vaste. Le coach pourrait l'aider à s'ouvrir à développer une perspective plus globale si cela lui convient. À partir de là, il se peut que le client fasse des choix différents. Le coaché pourrait choisir d'approcher la compagnie et d'aborder le sujet de façon directe. Dans le but de lui rendre le meilleur service possible, le coach se doit d'être à l'affût des opportunités afin de faciliter le changement positif – quelle

⁶⁰ David Matthew Prior: Depending on his emotional intelligence, maturity, and his ability to do this kind of work (in terms of his own personal and professional development level), the coach may or may not be able to get the client to do that. In any case, the coach might have to ask himself if his work with the coachee is going to ultimately serve the coachee's wants, desires, and interests. So, the coachee might have to determine if he wants to do a values reconciliation to more fully explore the issue.

que soit la façon dont celui-ci est défini selon le contexte de l'organisation ainsi que du point de vue de l'individu. Ceci est le contexte dans lequel le mandat de coaching existe. Ceci fait aussi appel au constat de Cedar Barstow, qu'il faudrait accroître le niveau de contact et chercher à mieux comprendre la difficulté, tout en restant en relation.

Ann Deaton encouragerait le client à regarder toutes les alternatives qui sont disponibles. Peut-être la force de ses sentiments le mette en mode réactif, et il ne considère pas toutes les options disponibles. Alors, il choisit une stratégie d'attaque. Cela n'est pas un mauvais mode pour se faire entendre, mais si le coach pouvait l'encourager à regarder l'impact possible de ses choix, peut-être que le client pourrait comprendre qu'il est lui-même la voix de l'éthique et de la modération dans la compagnie. Par exemple, s'il décidait de faire la grève et qu'il perdait son emploi, sa voix disparaîtrait. Alors, le coach devrait lui demander s'il entrevoit une autre façon de faire entendre sa voix. Pour Ann Deaton, le fait d'introduire ces choses n'est pas s'accaparer le programme du client, car il est peu vraisemblable que la grève soit son seul projet. Garder son emploi et avancer dans son domaine de travail font probablement partie également de ses projets. S'il arrivait que sa priorité primordiale soit de sauver les phoques, elle ne le divulguerait pas à la compagnie – elle l'explorerait en profondeur avec le client. Ceci pourrait amener le client à adopter une approche moins agressive.

Ann Deaton poursuit en énonçant que la loyauté envers la compagnie ne la contraindrait pas à rapporter le projet de grève. Si elle avait une bonne relation avec la compagnie, elle discuterait avec la direction leur décision d'aider la chasse aux phoques afin d'examiner si cela est la meilleure approche pour la compagnie ainsi que l'impact de cette décision. Cependant, le maintien de la confidentialité face aux déclarations des employés est important à conserver, car le coach minerait sa capacité à servir l'organisation si l'on ne pouvait plus lui faire confiance. Conséquemment, considérant qu'un des buts est d'aider l'organisation à réussir, il serait important de porter à l'attention de la direction leur position. Elle demanderait à la direction de présenter le raisonnement qui a conduit à cette prise de position. Il se peut que le mobile soit l'efficacité ou la crainte. Ces mobiles

pourraient faire l'objet d'une clarification afin de voir comment ces deux éléments s'incorporent aux valeurs de la compagnie⁶¹.

Une autre approche qui pourrait s'avérer utile est une réunion entre les deux camps, où le coach sert en quelque sorte de médiateur. Cela permet aux deux parties de s'entendre de façon ouverte. Le problème avec une grève est qu'il s'agit d'un acte agressif. Les gens, en général, n'ont pas recours à celle-ci à moins qu'ils croient qu'elle ne soit la seule option. Parfois, une discussion dans laquelle le coach sert de modérateur, peut permettre à la compagnie de voir cette situation d'un point de vue différent – tout au plus de voir jusqu'à quel point les sentiments de ses employés sont forts. Dans une telle réunion, il est souvent utile d'avoir un deuxième intervenant présent, soit un autre coach ou un médiateur.

Pour Caryn Mottilla, la confidentialité prime toujours, sauf dans le cas où l'accord d'encadrement l'obligerait à rapporter certains faits (si l'un d'entre eux était la grève). Toutefois, l'individu aurait été avisé préalablement de cette exigence de la compagnie. Donc, il s'abstiendrait de partager son intention. Suite à cela, elle tenterait, par des questions appropriées, d'aider son client à clarifier son propre choix et à bien vérifier ce que cela représente pour lui.

Selon Barbara Dalpra, le programme ainsi que les options sélectionnées appartiennent au client. Le rôle du coach est de l'aider à explorer toutes les options possibles. En fin de compte, s'il décide de faire la grève, il saura au nom de quoi il a pris cette décision. Pour elle, ainsi que pour la plupart des coaches passés en entretien, la confidentialité l'empêcherait de divulguer le projet de grève à la direction.

⁶¹ Ann Deaton: "Tell me about the thought process that went into this being the best possible alternative." It may be that it was based on expediency or fear - and this would lead to a coaching conversation about how these things align with their values.

Barbara Dalpra poursuit en disant que si le client lui demandait de l'aider à faire une grève efficace, elle le ferait à contre cœur, parce que ce serait contre ses propres valeurs. Mais à cause de l'éthique du coaching, il faudrait néanmoins respecter le programme du client. Outre la confidentialité, une valeur à privilégier, dans ce cas, est le progrès de celui-ci, puisque la compagnie a demandé au coach d'aider cette personne à réaliser ses propres finalités. Dans ce cas, Barbara Dalpra remettrait en question son désir de continuer la relation ; et si elle acceptait de le faire, en considérant l'idée que la grève est le seul choix envisageable par le client, elle devrait aller dans ce sens.

Il est à noter que dans tous les cas, si l'individu avait embauché le coach lui-même, ce dernier ne se sentirait pas obligé d'interrompre le coaching si le client voulait poursuivre sa manifestation contre la compagnie. Pareillement, les contraintes éthiques contre le développement de la meilleure stratégie disparaîtraient aussi, et le coach serait libre, si le client choisissait cette voie, de l'accompagner à ces fins. Toutefois, le coach aurait besoin de vérifier auprès du client et la sagesse d'une telle stratégie et l'état émotionnel du client autour de ce sujet (comme l'a suggéré David Matthew Prior).

2.8.2. L'INDIVIDU EN DÉSAVANTAGE

J'ai soumis le scénario suivant aux coaches : Un membre de l'équipe de la direction confie au coach qu'un individu, qui reçoit ses services en coaching, est ciblé pour une possible perte d'emploi, et il lui demande de ne pas divulguer ce fait à l'employé. J'ai ajouté certaines précisions : Le coach travaille à temps plein auprès des employés dans le département de la comptabilité. Un jour, une personne cadre suggère au coach de faire la connaissance des personnes dans le département de la technologie de l'informatique, car il aimerait que ces personnes reçoivent des services en coaching. Le coach aurait tendance à dire que cela représenterait une surcharge importante, car il travaille déjà à temps plein avec les personnes actuelles. Le cadre l'informe que cela est assujéti à un changement radical : lorsque la compagnie se fusionne avec une autre, le département de la comptabilité sera déclaré redondant, et tous ses employés seront licenciés. Le cadre dit

qu'au moment de son choix, il va lui-même informer les employés affectés ; et il demande au coach de continuer à travailler comme d'habitude et de ne rien dire à ses clients actuels à propos de cette situation. Que doit faire le coach ?

Joseph Seiler dit que la confidentialité le forcerait à respecter le désir du cadre. En même temps, à cause du poids lourd de cette information qu'il est tenu de ne pas divulguer au client, la relation de coaching serait, par le fait même, détruite. Il dit qu'une relation de coaching doit être basée sur la confiance, et si le client ne peut plus faire confiance au coach, la relation ne peut plus marcher. Obliger le coach à maintenir un tel secret détruirait la relation de coaching puisque le coach aurait l'impression de ne plus honorer la confiance de son client.

Olivier Dubois voit ce secret comme un « cadeau empoisonné », et il démissionnerait d'un tel mandat :

Premièrement, le coach doit se demander pourquoi la direction veut qu'il sache ça. Qu'est-ce que c'est ce cadeau empoisonné qui est fait à l'autre ? Il n'y a rien de pire que de nuire en lui confiant un secret. Vous avez une responsabilité énorme si vous acceptez ce secret. [...] Je donnerais ma démission. C'est odieux.

Francine Campone dit qu'il faudrait qu'elle respecte la demande de ne pas divulguer aux individus. Le fait qu'il y aura bientôt fusion ne serait pas une grande surprise – des rumeurs seraient déjà en circulation. Avec les clients, il serait approprié de vérifier s'ils avaient pensé à ce qu'ils feraient si cela leur arrivait – elle inciterait les clients à considérer plusieurs options pour réagir à une telle éventualité. Cela ne constituerait pas un bris de confidentialité, car elle n'a pas divulgué spécifiquement ce qui lui a été confié. En même temps, elle ressent de la compassion pour la personne en tant qu'être humain – elle ne peut la garder dans une noirceur complète. De même qu'on a vu la nécessité de créer une ambiance qui favorise l'exploration et un espace propice au partage libre⁶², elle soutient que

⁶² Voir aussi note 25, p. 17.

le coaching implique la création d'un espace assez sécuritaire où les clients peuvent explorer leurs peurs, ce qui pourrait leur donner des options avant de répondre aux situations.

Linda Page n'accepterait pas de continuer la relation avec une telle contrainte. Elle exigerait que la compagnie lui expose la vraie situation ; sinon, elle mettrait fin à son mandat. Il faudrait que l'accord d'encadrement soit structuré de façon à permettre au coach d'être entièrement présent pour le client, et ceci implique l'absence d'une obligation de retenir une chose si importante pour lui. Elle compare cette situation à une psychothérapie qu'elle ferait auprès d'un couple. Si un partenaire dans le mariage lui disait qu'il avait une liaison illicite, elle obligerait cette personne à le dire à son partenaire, sinon elle arrêterait de les recevoir.

Roberta Hill dit qu'au nom de la confidentialité, elle respecterait la demande de ne pas divulguer. Elle accepterait de ne continuer la relation que pour une courte période de temps. Par exemple, si un individu lui demandait de confirmer des rumeurs autour d'une fusion éventuelle, elle refuserait en disant que cela n'est pas son rôle. Mais puisque l'individu a soulevé cette possibilité, elle pourrait demander « Est-ce que cela vous inquiète ? Qu'est-ce que vous aimeriez faire à propos de cela ? »

Christine Martin reprocherait à la direction d'agir d'une façon contraire à l'éthique. Elle accentue le fait que le coach ne doive sous aucun prétexte être mis dans la situation de messenger ou non : La compagnie ne devrait pas s'attendre à ce que le coach transmette des messages d'une partie à l'autre, ni que le coach soit porteur de secrets non transmissibles. Quant au client, s'il soulève des inquiétudes face à une éventuelle fusion, il est toutefois approprié d'explorer avec lui des scénarios différents⁶³.

⁶³ Christine Martin: If a client directly asks me, I will say, "I'm not here to serve the company and whatever is going on. I'm here to serve you and whatever you know is happening here. Instruct me as my client as to what we should be talking about"

Velma Gallant affirme qu'il est important de maintenir la confidentialité en ne divulguant pas l'information à l'individu concerné. Elle demanderait au client quelles sont ses options et comment il voudrait composer avec l'éventualité d'une fusion. Terri Levine, elle, n'accepterait pas un tel mandat. Pour elle, le principe primordial est l'honnêteté ; alors il lui serait impossible de rester dans une telle situation⁶⁴.

David Matthew Prior a cité Rushworth Kidder, PhD, qui a écrit un article sur le rôle d'un coach de gestionnaires, ce qui a fourni une étude de cas semblable au scénario que j'ai présenté⁶⁵. Son institution (The Institute for Global Ethics) a étudié environ 18 000 personnes qui luttent avec leurs propres décisions éthiques. Kidder dit que les dilemmes éthiques se regroupent dans quatre catégories principales : 1) la vérité versus la loyauté, 2) l'individu versus la communauté, 3) le court terme versus le long terme, et 4) la justice versus la miséricorde⁶⁶. Il est approprié de poser des questions comme, par exemple : « Comment puis-je concilier ces choses ? Comment puis-je développer la meilleure décision ? » Pour y arriver, il s'agit de demander ce qui sera bénéfique pour tout le monde et qui représentera une situation de gagnant/gagnant. On est en présence d'un « bien » qui s'oppose à un autre « bien ». Par exemple, il est « bien » de protéger les intérêts de la compagnie, mais il est aussi « bien » de protéger ceux de l'employé. Donc, il faut déterminer ce qu'est la bonne chose à faire pour l'organisation et pour le coaché. Souvent, à titre de coach, on a l'occasion de faciliter le meilleur arrangement possible pour les deux parties.

⁶⁴ I would not agree to this coaching arrangement. I coach in companies where honesty is the chief principle so if the company would not be honest I would not coach. I would never be in this situation.

⁶⁵ R. KIDDER (2004), «Defining Ethics – the Role of an Executive Coach», *The International Journal of Coaching in Organizations* (2004), Volume Two, Number Three, p. 27-32.

⁶⁶ Voir aussi R. KIDDER (1995, 2005), *How Good People Make Tough Choices – Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, Camden, ME, The Institute for Global Ethics. p. 17-22.

Ann Deaton négocierait avec la direction afin de retransmettre cette information à son client le plus tôt possible afin que celui-ci puisse déterminer sa prochaine étape. Cela représenterait une situation gagnante pour la compagnie, car, après son départ, l'employé n'aurait pas tendance à dénigrer la compagnie. Si la direction refusait cette divulgation et lui disait de continuer à coacher, elle mettrait probablement fin à cette relation et dirait à l'individu qu'elle est en présence d'un conflit qui ne lui permet pas de continuer son mandat. Pour elle, le fait de retenir de l'information d'une telle importance et qui nuirait au progrès du client, représente une trahison de sa confiance, et, de ce fait, rend impossible toute relation de coaching.

Caryn Mottilla dit qu'il faudrait respecter l'accord de confidentialité avec la direction et ne rien dire à l'employé. Elle avise les gens qu'elle prend au sérieux la confidentialité inhérente à son mandat, et que ceux-ci placent leur confiance en elle à cause de cela. Elle a vécu un cas contraire au scénario que j'ai proposé : Un de ses clients était près d'être promu à un niveau cadre – chose qu'elle savait mais que le client ignorait. Pendant une semaine, le client lui a demandé son aide pour bien se préparer à un poste qui lui était déjà attribué informellement ! Dans ce cas, ainsi que dans celui que j'ai proposé, la confidentialité demeure la valeur à privilégier.

Barbara Dalpra identifie également la confidentialité comme étant une valeur à privilégier. De la même façon qu'une conversation entre un subordonné et le coach est confidentielle, le contenu de la conversation entre un coach et la direction l'est aussi. Il faut donc coacher en fonction des buts de l'entreprise, puisque c'est elle qui rémunère les coaches.

2.9. CLIENT VERSUS CLIENT

Dans notre optique de sonder la loyauté des coaches face aux clients qui se concurrencent, nous présentons deux scénarios mettant ce thème en évidence. Dans le premier cas, il s'agit des clients individus ; dans le deuxième, les clients entreprises (desservies par le même coach).

2.9.1. INDIVIDU VERSUS INDIVIDU

Un autre conflit qui a été mis en valeur, c'est la tension entre les intérêts de deux individus qui, au sein d'une même organisation, sont en concurrence. J'ai présenté le cas suivant : Deux personnes qui reçoivent les services d'un coach désirent postuler pour le même poste qui s'ouvre dans l'organisation, et elles veulent le support du coaching⁶⁷ (J'ai parfois précisé : Le coaché du lundi matin annonce qu'il veut postuler pour un poste qui s'ouvre au sein de l'organisation et il demande l'aide du coaching à cette fin. Quelques jours plus tard, le client du jeudi après-midi demande la même chose.) Que doit faire le coach ?

Joseph Seiler a mentionné qu'il pourrait demander « À part vous, qui a postulé pour ce même poste ? ». Joseph Seiler préconise une attitude à adopter par celui qui n'obtient pas le poste : Il n'est pas « battu » mais mieux préparé pour une prochaine occasion d'avancer⁶⁸. Il serait toutefois inapproprié de dire à un client de mettre en vedette une certaine capacité – cela serait de s'accaparer de son programme. Au lieu de dire au client de travailler sur une certaine chose, il convient de poser au client des questions comme « Comment est-ce que vous voulez vous orienter ? Quelles sont vos forces ? Qu'est-ce que vous voulez améliorer ? Qu'est-ce que vous voulez que l'intervieweur sache à propos de vous ? Quels sont vos concurrents ? ».

Pour Francine Campone, coacher les deux concurrents en même temps n'est pas problématique. Il ne s'agit pas d'un conflit d'intérêts non plus, car, premièrement, la

⁶⁷ Originellement, la deuxième moitié de cette question était : Le coach sait que les gestionnaires responsables pour la sélection finale privilégieront l'une des candidatures en raison de l'âge. Cette partie de la question a été traitée séparément dans la section **Obstacles à l'excellence non détectés par le client**, p. 115.

⁶⁸ Joseph Seiler: They each can be strengthened to see the world as it really is and as abundant, such that the one who does not get the nod is not beaten up, but galvanized towards the next opportunity to advance.

décision d'embauche appartient à la compagnie. Le fait d'aider le plus grand nombre de personnes possible à présenter leur candidature augmente le bassin à partir duquel la compagnie peut choisir. Le coach, bien entendu, est dans une position privilégiée en vertu de ses connaissances des forces de son client. Il serait inapproprié pour le coach de se servir de ces connaissances autrement que pour l'aider. La connaissance qu'un coach a d'un client n'a rien à voir avec la façon de favoriser la meilleure présentation d'un autre client. Donc, elle ne croit pas que le manquement de la part du coach de partager ce qu'il connaît est en soi-même un acte de déloyauté envers un individu, car il n'appartient pas au coach de diriger le contenu de la séance – seulement le processus. Elle inviterait l'autre client à générer son propre contenu – il incombe à chaque client d'affirmer : « Oui, je suis la meilleure personne pour ce poste à cause de... ».

Roberta Hill ne voit pas que cela présente un problème – le fait que deux personnes veuillent le même poste ne constitue pas un conflit d'intérêts. Faire bonne figure dans la tentative d'obtenir un poste dépend des capacités de l'individu même. Il n'y a pas de lien avec les capacités d'une autre personne.

Christine Martin a récemment vécu la situation suivante : deux de ses clients postulaient pour le même poste. Les deux individus devaient fournir leur propre contenu – elle ne faisait pas la promotion de leurs candidatures (par exemple, elle n'a pas dit : « Je vous prépare pour ce poste – mettons-nous au travail pour perfectionner... »). Son approche était de dire : « Quelles sont vos habiletés ? Qu'est-ce que vous apportez ? ». Par la suite, il appartenait aux clients de préciser le sujet qu'ils voulaient approfondir pendant la séance. Pour elle, si le coach demandait au client : « J'ai remarqué que vous avez beaucoup d'entregent. Avez-vous pensé à mettre cela en avant lors de votre entrevue ? », Cette formulation constituerait une question tendancieuse ou directive⁶⁹ (elle ajoute que cela est

⁶⁹ Anglais leading question.

une chose à éviter – de nouveaux coaches inexpérimentés risquent de tomber dans ce piège).

En général, si le client ne mentionne pas un critère important, et que cela peut nuire au projet, et que le coach soit au courant, elle ne juge pas approprié de conscientiser son client. Elle a mentionné avoir coaché en même temps sept personnes qui travaillaient sur un projet – incluant le manager du projet. Ces personnes étaient à l'aise de parler de ce qu'ils avaient envie, car ils savaient que tout ce qu'ils lui diraient resterait confidentiel.

Velma Gallant dit qu'on peut coacher deux concurrents, car il s'agit de les coacher vers l'excellence – d'être à leur meilleur pour qu'ils puissent atteindre leurs buts. Au cours d'une relation de coaching, il y a certains liens qui s'installent entre le coach et son client, mais quand la séance est finie, il faut tourner la page ; sinon le coach demeure dans l'énergie du premier client, ce qui peut affecter le client suivant⁷⁰. Au fur et à mesure que le coach est capable de faire cela, il n'y a aucune restriction à coacher deux concurrents pour le même poste. Chaque individu a ses propres forces. Quand la direction considère la position, elle va préconiser ce qui est le plus important à ses yeux. Alors, on demandera au client : « Qu'est-ce que vous pensez qui est le plus important pour ce poste ? Quelles sont vos forces ? Qu'est ce que vous aimeriez améliorer ? ». Le simple fait que l'un des candidats possède de meilleures habiletés dans un certain domaine ne veut pas nécessairement dire qu'il va obtenir le poste. Par exemple, un autre client pourrait faire preuve de plus de passion et être choisi sur ce critère.

Velma Gallant a ajouté qu'un employé (qui savait qu'il n'était pas le seul candidat) risquait fortement de savoir qu'elle coachait la « compétition » à cause du fait qu'elle

⁷⁰ Velma Gallant: I need to be able to "close" that energy before I move into the next coaching situation. For this reason, I don't think there would be an issue with coaching two people who are after the same job.

coache plusieurs employés au sein de l'organisation. Alors, à mesure qu'elle bâtit une relation de confiance avec l'employé, celui-ci sentira qu'il est au centre de son intérêt.

Terri Levine ne voit pas de difficultés : elle dit qu'elle peut aider chacun à performer jusqu'à son potentiel maximum. Caryn Mottilla ne voit pas non plus de problème avec cette proposition. Elle dirait oui aux deux clients – l'intérêt serait d'aider chaque client à faire la meilleure présentation possible. Elle travaillerait avec le premier client afin de l'aider à devenir plus conscient de ses aptitudes et de ses talents, ce qu'il a à offrir et comment il pourrait mieux participer pendant l'entrevue. Le deuxième client est une toute autre personne, alors la conversation du coaching serait différente. Caryn Mottilla dit être naturellement disposée à la neutralité face à ses clients⁷¹. La neutralité dans ce contexte exige que le coach ne porte pas de jugements, ce qui implique le plan non-verbal : Par exemple, elle souhaiterait de ne pas rouler des yeux à la pensée qu'un client n'ait pas de chance de réussir parce qu'il ne complète jamais ses tâches à temps...

Barbara Dalpra dit que si ses deux clients ont le désir d'obtenir ce poste, cela deviendrait le programme de chacun, et ils auraient le droit de le poursuivre. La relation de coaching est avec chacun séparément. Alors le fait qu'ils soient en compétition l'un contre l'autre n'a pas d'importance. Elle n'exclurait pas quelqu'un tout simplement parce qu'il veut accomplir quelque chose qu'un autre client veut également. Ce n'est pas à elle de prendre la décision sur ce qu'ils devraient ou ne devraient pas accomplir.

Dès que le deuxième candidat présenterait une demande d'aide, Olivier Dubois lui dévoilerait le fait qu'il donne déjà de l'aide à son concurrent :

Je dirais : « Voilà M. X, qui est en compétition avec vous pour ce poste. Je suis son coach. Est-ce que cela vous pose un

⁷¹ Caryn Mottilla: Now, I do not know what the outcome will be, but I will have served both clients with the agenda they brought in. I... am just built to remain neutral and not influence one over the other. It's like resetting the dial back to zero.

problème ? » [Si X sait que je n'ai jamais raconté ce que Y m'a dit, et que Y sait que je ne lui ai raconté ce que X m'a dit]. J'aurais un problème si [je coachais un chef d'équipe ainsi que son équipe, parce que les membres de l'équipe] vont avoir l'impression que je racontais l'information à la direction. Il faut être transparent en tout moment. Si ça lui pose un problème, il est libre de chercher un autre coach.

Olivier Dubois ne croit pas que le fait de divulguer que le coach travaille déjà avec son concurrent constitue un bris de la confidentialité : « Il est beaucoup plus juste de dire à quelqu'un la vérité que de lui faire croire à [n'importe quoi] ». Ceci fait référence à l'article 26 du code de déontologie de l'ICF, qui oblige le coach à exposer ouvertement tout conflit d'intérêt en cours ou potentiel et d'en délibérer avec le client.

David Matthew Prior remet en question la sagesse de coacher deux concurrents. Ce serait contre l'éthique pour un coach de se mettre dans une position compromettante. Si le coach ne peut les desservir complètement (par exemple, si les deux parties se connaissent), ceci pourrait s'avérer problématique. Ce n'est pas qu'on ne *puisse* pas les coacher – c'est une question de déterminer si une telle action est sage de la part du coach. Si le coaching tourne autour des habiletés de présentation, « que le meilleur gagne ». Cependant, ce ne serait pas acceptable si l'objectif du coaching était d'aider un client à développer et à exploiter un avantage afin d'éliminer l'autre client de la concurrence. Quand même, lorsqu'il faut protéger les intérêts de la compagnie, cette situation oppose les personnes les unes contre les autres, et le résultat pourrait être que les clients ne fassent pas confiance au coach.

Alors, lorsque le deuxième client présente sa demande, David Matthew Prior aurait tendance à le référer à un autre coach afin d'obtenir le soutien dont il aurait besoin. Il n'y aurait pas de différences fondamentales entre la façon dont un coach interne devrait gérer cette situation par contraste au coach externe ; encore une fois, il faudrait toujours se référer aux paramètres de l'accord d'encadrement.

Linda Page dit que si elle coachait déjà un candidat et qu'un autre demandait son aide, elle le référerait à un autre coach. Cependant, elle ne voit pas que le fait en lui-même de coacher deux candidats en concurrence constitue forcément un conflit d'intérêts. Elle

accentue la nécessité d'être juste envers les deux. Un conflit n'existerait que dans le cas où ce qu'elle connaissait d'un candidat donnerait un avantage à l'autre. Si elle pensait qu'elle ne pouvait rendre un bon service aux deux – que ses connaissances affecteraient les résultats – elle référerait l'un d'eux à un autre coach.

D'une part, Ann Deaton dit que l'on pourrait travailler avec chaque client afin de déterminer dans quelle mesure le poste convient à leurs habiletés et leurs passions. On pourrait également explorer les conséquences de l'obtention ou non du poste. Pour elle, le simple fait de postuler pour un poste ouvre la porte pour des prises de conscience de ce qu'ils veulent vraiment accomplir. Alors, s'ils n'obtiennent pas le poste, ce n'est pas fini – ce n'est qu'un début. Donc, en théorie il est possible de travailler avec deux clients.

D'autre part, elle ne serait pas confortable avec une telle situation : sa préférence serait de référer un client à un autre coach. Cela lui permettrait de maintenir un niveau d'intégrité et la relation de confiance. Pour elle, il est toujours difficile d'être dans l'obligation de retenir des informations qui concernent un client. La relation de confiance est compromise lorsqu'un coach ne peut divulguer des faits qui sont des éléments clé pour la réussite du client⁷². Elle affirme qu'il est difficile, en tant que coach, de soutenir deux programmes en concurrence l'un avec l'autre. Dans une telle situation, elle dirait à la deuxième personne qu'elle travaille déjà avec quelqu'un qui postule pour la même position (bien entendu, à condition qu'il soit possible de préserver la confidentialité en partageant cette information ; autrement, elle avouerait tout simplement avoir un conflit d'intérêt). Généralement, si un coach soutient vraiment le programme de son client, le coach a le devoir sur le plan éthique de partager avec son client tout facteur dont le coach est conscient et qui a un impact sur son projet.

⁷² Ann Deaton: This way, I'm maintaining my level of trust and integrity: I think it's always tough when you're withholding something from a client.

Certes, un des objectifs très importants des coaches est de pleinement desservir son client. Il arrive qu'en plus de jouer des rôles temporaires en dehors de celui du coach (comme celui du consultant, par exemple), certains coaches considèrent que la seule façon d'accorder un service digne de ce nom à leur client est de ne pas diviser sa loyauté. Les coaches qui se sont affichés contre la prise en charge d'un mandat en concurrence avec celui d'un client actuel prônent une approche de « plaidoyer du programme compétitif »⁷³. Entre autres choses, ceci permet au coach de donner suite à son devoir perçu de partager avec son client les facteurs dont il est conscient et qui ont un impact sur le programme compétitif, sans pour autant nuire aux intérêts d'une autre partie.

Bien qu'il soit important pour certains coaches de se porter défenseurs du programme en présentant certaines caractéristiques d'un agent fiduciaire, d'autres, pourtant, ne voyaient pas cela comme faisant partie de leur rôle. Pour eux, il était plus important que le coaché donne sa propre orientation à son programme, et cela sans l'intervention du coach. Roberta Hill nous rappelle que même si le coach avait la possibilité de dévoiler un facteur que le client ne voit pas, il pourrait y en avoir d'autres que le coach ne voit pas non plus⁷⁴. Dans le cas où le projet du client échouerait, le coach sera là pour l'aider à grandir – à apprendre de cette expérience - afin de préparer une victoire ultérieure. Linda Page remet en question l'idée que le coach a atteint son but seulement lorsque le client « gagne ». Le point de mire du coaching est d'aider la personne à acquérir de l'expérience de vie, ce qui l'amènerait à une meilleure compréhension de ce qu'elle est, ainsi que de la façon dont elle pourrait mener une vie plus fructueuse encore à l'avenir. Le coach a intérêt à travailler avec

⁷³ Anglais competitive agenda advocacy.

⁷⁴ Roberta Hill : No, because if we weren't there, they wouldn't have that information anyway. It's not part of our role as a coach. You're there to coach them around their agenda - around what they want to achieve. Just because we have that information shouldn't affect what we're doing.

son client même pendant les temps où le client vivra des échecs (et le coach sait que cela est possible) :

What's the purpose of coaching? Have you only achieved your purpose when the client "wins" whatever goal they are seeking, or is the point of coaching to help people gain experience from life that leads them to a better understanding of who they are and how they can lead a more fulfilling life in the future? You want to coach them even through times that you know are going to be failures.

2.9.1. ENTREPRISE VERSUS ENTREPRISE

Il semblait pertinent de demander aux coaches quel comportement à adopter si les clients en concurrence sont des compagnies. J'ai alors soumis aux coaches l'exemple d'un coach embauché par le vice-président de Pepsi et responsable du marketing. Le but de ce dernier était d'augmenter sa part de marché face à son rival. Quatre semaines plus tard, le coach reçoit un appel du vice-président de Coca-Cola, qui lui demandait la même chose.

Terri Levine dit qu'elle n'accepterait jamais de travailler pour des compétiteurs directs dans la même industrie. Pour David Matthew Prior, accepter le deuxième mandat représenterait clairement un conflit d'intérêts. Pour Francine Campone, son engagement envers la première compagnie ne lui permettrait pas de diviser ainsi sa loyauté entre deux concurrents.

Caryn Mottilla a dit que si elle acceptait le mandat d'une banque qui voudrait qu'elle coache son équipe concernant le programme de promotion de la supériorité de leur banque sur toutes les autres dans la région, il pourrait y avoir un conflit si une autre banque en concurrence avec la première l'approchait avec le même objectif. L'élément qui définit ceci

comme un conflit est que la loyauté que le coach doit à son client l'empêcherait d'être au même temps au service d'un de ses adversaires⁷⁵.

Joseph Seiler ne prendrait pas le deuxième mandat même s'il pouvait garder son objectivité face aux deux clients, il ne se sentirait pas digne de leur confiance. Pour lui, un élément clé de la réussite en coaching est le fait d'être digne de confiance. Si cela est miné, toutes les parties en sortent perdantes.

Roberta Hill souligne que si un coach acceptait un mandat d'une compagnie rivale, même si le coach ne divulguait rien d'une façon inappropriée, la compagnie pourrait remettre en question sa prestation s'il gardait confidentiel le contenu des séances. Le fait de coacher pour une compagnie rivale en même temps serait mal vu et pourrait amener à une mauvaise image publique du coach.

Ann Deaton a présenté une autre situation qui met les coaches face à une problématique semblable : aux États-Unis, il y a deux partis politiques principaux. Parmi les coaches de leadership politique, la question suivante est souvent soulevée : est-il possible d'être un coach bipartisan ? Certains coaches pensent que cela est possible, car ils définissent leur rôle comme celui qui vise à aider leurs clients à rester alignés avec leurs propres valeurs et leur passion à servir leurs concitoyens. Pour ces coaches, le parti politique du client n'a pas d'incidence sur leur capacité de rendre un bon service de coaching. Pour d'autres coaches, cela leur est impossible, car ils se sentent dans l'obligation de s'identifier au parti dont ils servent le candidat.

⁷⁵ Pourtant, elle a déjà eu comme clients des avocats qui pouvaient facilement se trouver dans des camps opposés. D'ailleurs, il lui est déjà arrivé d'avoir comme clients privés des administrateurs de firmes financières en concurrence. L'élément distinctif, c'est que ses clients ne sont pas des entreprises l'ayant embauchée pour promouvoir leur programme compétitif.

Outre la question de fidélité face au programme du client, Barbara Dalpra a décelé un autre piège qui guette un coach en présence de deux compétiteurs : en autant qu'elle aimerait penser qu'après une séance de coaching, le coach pourra « remettre le cadran à zéro » et oublier totalement ce que le client lui a dit, cela n'arrive pas facilement en tout temps. Elle a raconté qu'une fois, elle avait un client d'une compagnie de télécommunications. Un jour, en prenant le métro, la personne assise à son côté avait son ordinateur portatif ouvert. Sur l'écran de cet ordinateur se trouvait le plan d'affaires du principal compétiteur de son client ! Il aurait été contre l'éthique de divulguer ce plan à son client. Mais, maintenant en connaissance de ces informations, il fallait qu'elle soit sur le qui vive pour ne pas spontanément et accidentellement révéler cette information. Francine Campone dit que le même danger guette un coach qui tente de travailler avec deux compagnies rivales⁷⁶.

Il est intéressant de noter que, lorsque j'ai demandé si le fait de coacher deux concurrents pouvait s'avérer problématique, la première réaction de certains coaches était qu'ils n'accepteraient pas le deuxième mandat s'ils pensaient que ce qu'ils savaient aurait une influence indue, ou s'ils ne pensaient pas être capables de rendre un service objectif aux deux clients.

Pour David Matthew Prior, il convient de traiter deux individus rivaux qui embauchent eux-mêmes le coach de la même manière que deux entreprises rivales :

The coach would have to disclose this conflict to both parties. Normally the first party that hires the coach gets preference. If the second party wanted to hire the coach, it would create a conflict of interest.

⁷⁶ Francine Campone: On a secondary level, I think it's possible (as a fallible human being) to quite unconsciously have the information from one client's sessions contaminate the other and that, too, would be a dangerous position ethically.

CONCLUSION

Il y a un éventail de raisons qui plaident en faveur du coaching en entreprise : cela varie entre remédier à une sous-performance jusqu'à aider une personne récemment promue au niveau de cadre à mieux intégrer son rôle de leadership. Bien qu'il n'y ait pas de façons uniformes établies pour mesurer la réussite du coaching au sein de l'entreprise, les coaches trouvent en général qu'il serait propice que l'entreprise puisse vérifier la contribution que le coaching leur apporte. Le fait même d'encourager les clients entreprises à rendre compte des bénéfices apportés tend à nourrir, voire à renforcer la relation professionnelle : une compagnie sera plus portée à poursuivre une relation qu'elle reconnaît rentable.

Un principe fortement privilégié par les coaches, qui soutient le respect pour la nature humaine, est *primum non nocere*. Leurs réactions aux situations entraînant des violations à cet impératif, soit de la part de la compagnie ou des travailleurs, ne laisse aucun doute sur leur prise de position : ils dédaignent de fournir un soutien à une partie qui veut nuire à l'autre. Si l'on regarde les intérêts des parties impliquées dans la problématique du double-client, nous voyons que les entreprises prônent l'atteinte du profit en général. Bien que les coaches en reconnaissent la nécessité, ils reprocheraient aux entreprises les politiques de l'organisation qui font fi de l'humanité de leurs clients (dans le cas des licenciements imminents). En dehors d'une certaine sécurité (par exemple, une stabilité d'emploi), les employés cherchent une façon de s'actualiser au travail – surtout en faisant ce qu'ils font le mieux. Mais toute initiative de la part de l'employé au nom de l'actualisation de soi n'est pas inconditionnellement soutenue par les coaches. Lorsque les employés souhaitent « s'actualiser » sous prétexte de protéger la faune en manifestant contre la compagnie, la vaste majorité des coaches ne veulent pas les y encourager. Ce refus de soutenir de façon proactive le programme destiné à nuire à l'autre partie représente une limite importante de la loyauté accordée au client.

Quand on regarde comment les coaches conçoivent leur rôle de professionnels, on constate que les recherches de l'accord et de l'harmonie entre les deux parties sont deux

valeurs importantes, notamment en ce qui concerne le double-client. Elles s'expriment d'abord dans l'attention portée aux attentes des deux parties, inscrites dans l'accord d'encadrement. Deuxièmement, la recherche d'harmonie entraîne une approche de conciliation, voire de médiation, lorsque les intérêts de leurs deux clients sont opposés, comme l'illustre le cas de la grève.

Même si, à l'occasion, les coaches considèrent approprié de jouer un rôle autre que celui de coach (voir page 15), dans l'exercice de leur rôle de coach, ils jugent primordial de ne pas outrepasser ce rôle. Ceci se manifeste dans le refus des coaches d'assumer une responsabilité directe dans la réalisation du profit ou l'atteinte des objectifs de la compagnie (par exemple, l'augmentation des ventes). L'attitude inverse est considérée comme une erreur professionnelle. Il y a consensus autour de l'idée que le coach devrait se distancier de ce genre d'action. Cependant, l'approche d'*advocacy* ne serait pas vue comme outrepasser le rôle de coach. Ceux qui prônent cette attitude empruntent davantage de caractéristiques de l'agent fiduciaire – chose qui, pour eux, ne s'oppose pas à l'éthique du coaching mais la favorise.

Parmi les valeurs importantes prônées par les coaches, trois sont apparues plus présentes : la confiance, la confidentialité et l'équité envers le client. Les coaches cherchent en effet à se comporter en tout temps d'une façon qui justifie que leurs clients placent leur confiance en eux. Dans ce contexte, la confidentialité est très importante à respecter. Elle se manifeste lors des demandes de l'organisation pour la rétroaction des coaches concernant les employés. Cette valeur est privilégiée lors des situations conflictuelles (la grève ainsi que les licenciements imminents) où les coaches s'entendent sur le fait qu'il ne faut pas divulguer ni des confidences d'une partie à l'autre, ni même l'ensemble des échanges, même au détriment de l'autre partie. En cela, les coaches démontrent un comportement tout à fait conforme avec l'impératif provenant du code de déontologie de l'ECI, de traiter l'information avec la confidentialité absolue. En fait, dans ces cas, les seules occasions où il y aurait divulgation seraient si l'accord d'encadrement stipulait qu'une telle divulgation était obligatoire.

L'équité et la justice envers les clients sont également importantes. Afin de garder une attitude d'objectivité envers leurs clients, une position de neutralité (Terri Levine) est privilégiée. Ceci permet de « tourner la page » ou de « remettre le cadran à zéro » (Velma Gallant, Caryn Mottilla) pour le prochain client, ce qui autorise un coach à coacher deux individus en concurrence. Bien que les coaches estiment que la confiance est une valeur extrêmement importante, le scénario des clients rivaux a montré un désaccord quant à la façon d'actualiser cette valeur. D'abord, tous les coaches insistent sur l'importance d'agir de telle sorte que leurs clients puissent avoir pleinement confiance dans le coach. Mais à partir de là, on ne peut affirmer que le désaccord entre les coaches porte simplement sur les comportements à adopter. Certains coaches insistent sur l'impartialité du coach, sa neutralité et sa capacité d'être entièrement présent pour le client comme mobiles valables pour inspirer sa confiance. Ces coaches considèrent qu'en gardant une attitude neutre face aux clients en concurrence, l'impartialité est maintenue. Deuxièmement, le soutien que le coach donne à un client pour l'aider à faire sa meilleure présentation n'a aucune incidence sur le soutien offert à l'autre. (Cette attitude est semblable à celle d'un professeur de musique dont plusieurs des élèves veulent s'inscrire au même concours. Le fait que le professeur contribue au perfectionnement d'un élève n'a rien à voir avec le perfectionnement tout à fait distinct accordé à un autre élève.) D'autres coaches pensent plutôt que si le coach accepte de coacher deux rivaux, la valeur de confiance sera trahie à deux niveaux : premièrement, ils estiment que le coach, qui demeure loyal envers son client, ne doit pas agir contre lui ; ainsi, ils considéreraient que le coach est en contradiction avec le programme du client s'il accepte de fournir un soutien en coaching à un client rival. Deuxièmement, les clients rivaux, surtout s'ils se connaissent, pourraient remettre en question l'idée que le coach est capable de rendre un service à la fois équitable et impartial. Cette situation soulève un autre enjeu : la désirabilité même de la concurrence interne. Pour David Matthew Prior, engendrer une mentalité de concurrence (i.e. encourager des individus à s'opposer) s'avérerait nocif pour l'entreprise, alors que pour Francine Campone, favoriser la concurrence serait salubre pour l'entreprise (car le bassin des candidats éligibles serait augmenté).

Cependant, il est intéressant de noter que plusieurs coaches qui accepteraient de coacher deux individus rivaux n'auraient pas accepté les mandats de deux *compagnies* rivales, en estimant clairement cette situation comme un conflit d'intérêts. Pour eux, il n'est plus question de miser sur la neutralité dans un pareil cas. La loyauté envers le client est liée dans ce cas à un sens de responsabilité fiduciaire envers la source de sa rémunération, à savoir, la compagnie. Cette distinction s'applique aussi à une personne qui a embauché le coach elle-même.

On peut voir se dégager, dans les positions des coaches, des oppositions plus générales : par exemple l'opposition entre la position d'*agency* et celle de l'impartialité. La position d'*agency* est caractérisée par une attitude qui ressemble davantage à celle d'un agent fiduciaire (à savoir, la loyauté envers son client qui exclut la possibilité d'accepter un autre mandat qui serait considéré comme étant en opposition avec son client). Pour les coaches qui privilégient une approche impartiale, le fait de donner un soutien à un concurrent de son client n'a pas d'incidence sur leur pratique.

Une autre opposition est celle de l'*advocacy* (une approche qui privilégie l'intervention⁷⁷) versus *reflectivity* (une approche où le coach agit comme un miroir en reflétant les pensées du client). Les coaches qui privilégient l'*advocacy* veulent pouvoir divulguer à leur client des éléments ayant trait à ses projets et veulent éviter les situations les mettant dans l'impossibilité de le faire, comme le rappelle Ann Deaton. L'*advocacy* se manifeste aussi dans la disponibilité de mettre d'autres « chapeaux » pour venir en aide au

⁷⁷ *Advocacy* dans le contexte de ce mémoire se réfère principalement à deux choses : premièrement, l'intervention de la part du coach au nom de son client auprès d'autres personnes dans l'organisation (comme, par exemple, le coach qui irait au département des ressources humaines pour dénoncer un sondage 360 que ce département a mal conçu). Deuxièmement, ce terme réfère à une intervention dans les séances de coaching, où un coach pourrait offrir de partager des connaissances pertinentes qu'il possède. *Reflectivity* est une approche plus passive, où le coach n'intervient d'aucune façon.

client, comme, par exemple, celui de consultant ou de médiateur (dans le cas de la manifestation contre la compagnie). Par contre, les coaches qui prônent une approche de *reflectivity*, plutôt que d'exercer un rôle autre que celui de coach, aident le client à déterminer une stratégie qu'il suivrait lui-même⁷⁸ (l'approche privilégiée par Linda Page – voir note 16, page 16).

On peut voir apparaître une certaine hiérarchie de valeurs lors des situations où les coaches préféreraient renoncer à leur mandat. Plusieurs n'accepteraient pas de continuer leur mandat face à l'exigence de ne pas divulguer à son coaché son licenciement imminent. Une valeur invoquée est la confiance. Derrière le constat de Joseph Seiler - agir de façon à ce qu'on puisse se fier au coach - se trouve la nécessité de se comporter de façon à *être digne de confiance*⁷⁹. L'obligation de ne pas divulguer le licenciement imminent (selon Joseph Seiler et Ann Deaton) correspond à la trahison de cette confiance. Dans le cas du licenciement imminent de son coaché, en plus d'avoir l'impression de ne pas honorer la confiance placée en lui, l'obligation de maintenir le silence mettrait le coach dans l'impossibilité de réussir le test de confiance proposé par McDonald⁸⁰. Une autre valeur

⁷⁸ Bien qu'*advocacy* soit souvent associé avec *agency*, il ne va pas de soi que l'un dépend forcément de l'autre. Par exemple, il n'est pas nécessaire qu'un coach ayant le style d'*advocacy* ait forcément adopté l'attitude d'*agency*. Une telle situation pourrait survenir si le coach, qui interviendrait auprès de la direction de la part de son client, acceptait de coacher en même temps un autre individu en concurrence avec ce client. Le contraire est aussi possible : un coach qui n'accepte pas de coacher un client avec un programme en contradiction avec son client actuel pourrait bien inciter le client à trouver ses propres solutions sans jamais intervenir auprès de la direction, par exemple.

⁷⁹ Anglais *trustworthy*.

⁸⁰ Dans ce cas, la proposition de McDonald pourrait être encadrée de la façon suivante : « Est-ce que le coaché me ferait confiance s'il savait ce que j'étais dans cette situation? » Malgré le fait que sur le plan de l'éthique professionnelle, la confidentialité est soutenue, la valeur de divulgation des faits ayant une incidence sur le mandat (devoir d'un agent fiduciaire), n'est pas respectée. Donc, il y a lieu de penser qu'un client ne ferait pas confiance à un coach s'il s'attendait à ce que le coach divulgue des faits aussi importants pour son projet.

invoquée par Terri Levine est l'honnêteté⁸¹. Il est nécessaire que ces valeurs soient respectées pour que le coach accepte de poursuivre son mandat. Le respect pour la compagnie se manifeste particulièrement dans le cas de la grève – le consensus est que la loyauté (voire la responsabilité fiduciaire) que doit le coach à la compagnie ne lui permet pas d'accompagner l'employé dans son projet. Le respect pour les intérêts de la compagnie aurait motivé certains coaches à exposer l'insatisfaction des employés (sans nommer leurs noms) à la direction. Cependant, dans ce cas, on voit émerger une différence dans la hiérarchie des valeurs des coaches : en acceptant de fournir un soutien aux manifestants, Barbara Dalpra accorde une plus grande importance aux buts de l'individu qu'aux intérêts de la compagnie. Pour Roberta Hill, qui perçoit l'annonce de la grève comme un conflit d'intérêts nécessitant une divulgation immédiate, c'est le contraire : la responsabilité fiduciaire fait passer les intérêts de la compagnie en premier lieu. On voit donc que certaines valeurs orientent la pratique du coaching (la confidentialité, la confiance, l'équité et la justice), mais que selon les situations la priorité ne sera pas toujours accordée à la même valeur.

Ce chapitre a présenté certaines valeurs professionnelles du coaching. Dans le prochain chapitre nous nous intéresserons à la manière dont les coaches accompagnent leurs clients en fonction de leur définition de l'excellence. Nous nous intéresserons à la perception qu'ont les coaches de leur rôle dans l'entreprise – s'ils se voient comme agent de changement ou s'ils sont là pour préserver le statu quo. Nous aborderons finalement la question des bénéfices pour la société d'un coaching qui se donne des normes auxquels il entend se soumettre...

⁸¹ Il est à noter que surtout en langue anglaise, la définition d'ouverture ou de franchise est souvent attribuée au mot « honnêteté », ce qui implique un partage libre. Alors, plusieurs considèrent que s'ils retiennent des informations, ils ne sont pas honnêtes.

CHAPITRE 3 LE PROFESSIONNALISME DU COACH

Alors que le chapitre précédent a exposé la problématique du double-client lorsque les intérêts des deux parties sont en tension, nous allons principalement examiner dans ce chapitre le devoir du coach face à l'avancement de son double-client dans ses projets. Les actions, attitudes et valeurs que privilégie le coach à cette fin se regroupent sous le terme « professionnalisme ». C'est ce que nous explorons ici.

Nous allons d'abord nous pencher sur l'excellence et les façons qu'ont les coaches de l'aborder dans le cas du client individuel ; à savoir l'avancement du client dans ses projets (dans ce mémoire, nous considérons l'excellence en entreprise). Nous verrons également de quelle manière ils composent avec les entraves à cette excellence puisque, comme vu précédemment, les coaches considèrent leurs clients comme des êtres complets qui portent en eux-mêmes leurs propres solutions. Puisque l'excellence implique un avancement envers des buts, nous nous intéressons à la façon dont le coach accompagne l'employé lorsqu'il est appelé à combler des attentes contradictoires, à savoir le phénomène de *double-bind* qui semble apparaître quand il est demandé à un employé d'incarner un attribut ainsi que son contraire en même temps.

Deuxièmement, nous nous intéressons à l'avancement des buts de l'autre client – à savoir l'entreprise. Nous tenterons de mieux cerner encore la loyauté du coach envers l'entreprise et de voir jusqu'où le coach se voit comme une partie prenante de la compagnie. Nous explorerons d'abord la conception du programme des employés, avant de nous demander si le coach devrait garder alignés les employés avec les objectifs de la compagnie. Nous souhaitons déterminer également si le coach se voit comme agent de changement ou s'il voit son mandat comme consistant à maintenir un statu quo quant au fonctionnement général de la compagnie (c'est-à-dire au niveau des relations de la compagnie avec ses employés, leurs attentes et leurs demandes). Nous allons décrire comment les coaches réagissent face aux situations qu'ils trouvent inacceptables. Le coaching en entreprise est-il globalement bénéfique pour la société en général. Si non, que font les coaches ? Ainsi, ce chapitre devrait nous permettre de cerner la compréhension

qu'ont les coaches du professionnalisme et comment ce professionnalisme se manifeste dans leur pratique.

3.1. L'EXCELLENCE

Par « excellence », nous entendons le progrès attendu vers lequel le coach accompagne son client. Notre contexte ici est le nouveau niveau de fonctionnement que recherche le client. Donc, il nous incombe en premier lieu de définir l'excellence. D'emblée, ce mot évoque le superlatif – ou la conquête. Comme le dit Enriquez, le culte de l'excellence consiste à faire croire aux employés qu'ils peuvent devenir « un héros, un homme capable de sortir de la [masse] collective », qu'un « tel devenir est à la portée de n'importe qui ¹ ». Mais il dénonce ce paradigme en disant que : «... le seul problème est qu'il est impossible que tout le monde soit vainqueur. Dans toute bataille, il existe des vainqueurs et des vaincus² ». Ainsi, en regardant la définition du mot « excellence », nous constatons son caractère singulier :

On oublie ici que l'excellence ne se partage pas. L'étymologie du terme vient du latin [...] du verbe *excellere*, qui signifie « sortir du lot, dépasser, l'emporter sur ». On ne peut se donner pour objectif d'être « hors du commun » et le partager avec d'autres semblables³.

Ceci implique donc une mentalité de concurrence. Quand j'ai proposé cette citation d'Enriquez⁴ aux coaches pour avoir l'opinion de chacun sur le sujet, le sentiment général qui découlait de cet exercice était à prime abord défavorable à cet énoncé. On reprochait à ce paradigme le fait qu'il suppose la carence, le manquement.

¹ E. ENRIQUEZ (1983), « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », *Sociologie et société*, vol. 25, no. 1, p. 32.

² *Idem*.

³ V. GAULEJAC (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Éditions du Seuil, p. 61.

⁴ Voir annexe.

Joseph Seiler considère qu'Enriquez exprime sa vision de ce qui est possible à atteindre en utilisant une tarte pour exemple : si une personne en prend un morceau, il en reste moins pour les autres. Seiler lui-même croit plutôt en un modèle d'abondance. Il a également signalé qu'il amènerait un client ayant un paradigme tel que celui d'Enriquez à pousser plus loin la réflexion :

My view is that we have the universe at our fingertips if we want it. All we have to do is ask. There is a lot of win/win thinking out there. One can have it if we have two willing players. I would start by ask my clients, "Are you more scarcity or abundance-oriented in your thinking?" and move from there to help them choose a strategy.

Ainsi, comme nous venons de le lire, une autre mentalité à privilégier est, selon lui, celle de gagnant/gagnant⁵. Cet avis est aussi partagé par les autres coaches consultés, lesquels préconisent cette même vision de l'abondance. À ce sujet, Olivier Dubois expose cette image dans des termes non équivoques :

Premièrement, il n'y a pas de bataille. Pour moi, la bataille est une vulgaire pensée archaïque qui nourrit la guerre partout. Je n'accompagnerai jamais un coaché qui me dit " Je veux éliminer mon voisin. " Par contre, si quelqu'un me dit " Je veux être le mieux possible dans ma peau pour être le mieux possible avec les miens, avec moi, avec les autres, avec mes amis et avec la concurrence ", j'accompagnerai cette personne. [C'est une question] d'excellence face à qui ? Qui va décider qu'il est excellent ou pas ? Moi, je vise l'estime du client par lui-même, donc son excellence à ses yeux.

David Matthew Prior affirme pour sa part que tout le monde peut être gagnant. Dans un tel contexte, il allègue qu'un mode de pensée similaire implique que les gens forment des clans, ce qui favorise la concurrence. Dans ce cas-là, il n'y a pas de gagnant. Il s'agit donc de recadrer le concept de l'excellence. Il souligne également qu'il faudrait s'assurer que toutes les parties soient gagnantes : les coachés, l'organisation et son équipe. Il s'agit de trouver une façon de composer avec le conflit – une manière d'accueillir des forces

⁵ Anglais *win/win*

initialement opposées afin de trouver une voie qui conduit à un alignement – ou de préférence à un accord. Pour ce faire, une approche psychologique positive sera donc privilégiée.

Pour Barbara Dalpra, l'excellence signifie développer plus efficacement ses traits forts et aider la personne à s'enrichir davantage à partir de ce qu'elle est intérieurement. Linda Page partage cet avis. Elle ajoute que si quelqu'un cherche l'excellence dans un domaine hors de ses aptitudes naturelles, cela peut représenter beaucoup de travail (et pourrait même être inaccessible). Elle croit qu'il serait préférable qu'il s'engage dans ce qu'il fait spontanément. Guider les personnes dans la découverte de ses aptitudes les aide à vivre une vie pleinement satisfaisante. De plus, elle pense que les émotions peuvent fournir un indice quant à la progression vers l'excellence. L'être humain tend à rester fidèle à ses valeurs, et les émotions montrent souvent où il en est face à ces mêmes valeurs. S'il est heureux, c'est généralement que ses valeurs sont respectées. Si toutefois il déroge à cette règle, il se construit une vie misérable.

Francine Campone privilégie, quant à elle, un modèle de collaboration : la qualité et la rentabilité accrues proviennent des interactions collaboratrices, de même que du travail d'équipe – surtout au sein des organisations internationales. La coordination étroite, doublée d'une communication très efficace ont une incidence critique sur l'élaboration d'un excellent produit et la conservation d'un avantage compétitif⁶. Selon elle, l'excellence ne consiste pas à prévaloir sur un adversaire, mais plutôt à être la meilleure personne que l'on puisse être.

⁶ Francine Campone: Within my experience, excellence derives from greater collaboration - from the premise that the whole is greater than the sum of its parts. Greater profit and greater quality come from collaborative interactions and teamwork - particularly in international organizations, which have bits and pieces of their process scattered around the globe. Close coordination and highly effective communication created among the parts are critical to producing excellent product and maintaining the profitable edge.

Quant à Ann Deaton, elle soutient que la mentalité gagnant/perdant ferait obstacle aux intérêts de la compagnie. Cet état d'esprit est particulièrement néfaste pour les relations continues : une personne se servant du modèle gagnant/perdant pourrait « gagner » lors d'une transaction unique, mais le « perdant » ne reviendra pas pour une autre transaction. Il est donc préférable de préconiser les relations de style partenariat, où chaque personne a des forces et/ou des besoins complémentaires à ceux de l'autre, ainsi que la capacité de combler ces besoins⁷.

Cela ne signifie pour autant pas que l'excellence est nécessairement synonyme de perfectionnisme. Velma Gallant souligne qu'un danger potentiel important réside dans le fait que la personne s'immobilisera si elle doute que sa performance puisse être parfaite. Elle dit qu'une manifestation de cette mentalité est la « paralysie par l'analyse⁸ », c'est-à-dire le besoin de tout savoir avant de procéder. Elle préconise une approche de l'excellence qui montre que la personne gagne à être tout ce qu'elle peut être :

I believe in excellence - but a lot of people get locked into the perspective of perfectionism. Such an attitude can stop people from moving forward - they may not even do anything unless they can be "sure" it will be perfect. One example is "paralysis by analysis" - the idea of "I have to know everything before I do this." I see a healthy approach to excellence as the need to be the best that I can be - I'm constantly stretching that and growing. However, I don't always believe that life is a battle, so that particular quote doesn't fit for me because I'm coming from a place of striving for excellence compared to myself, not to others.

La définition de l'excellence est différente de celle de la perfection, et le client aurait intérêt à en connaître les distinctions. Christine Martin rapporte qu'à la NASA, où elle travaille comme coach, l'excellence est le standard ; la perfection ne l'est pas.

⁷ I don't think that excellence is a finite thing that only one person can have. I think the best partnerships tend to be ones in which each person has complementary strengths or needs, and abilities to meet those needs. Most negotiations can be win/win.

⁸ Anglais paralysis by analysis.

As a coach, I'm supporting overcoming what blocks or stops a person from achieving they believe they need to achieve. For me, that's a very fertile territory of coaching - I call that the hidden obstacle field between the commitment and the goal setting and the ultimate achievement. There's a qualitative aspect to this, called excellence. With the people I coach at NASA, excellence is their standard; perfection is not. Risk is also part of it. My job is to be an excellent coach. I demand of my clients that they bring excellence to their conversation. They get to decide what that is (or we decide together what that might look like).

D'autre part, Caryn Mottilla nous rappelle que la quête d'excellence, menée à l'excès, peut faire des victimes – des perdants accidentels. Par exemple, si quelqu'un décide de travailler quinze heures par jour, les perdants sont les membres de sa famille⁹. Alors, il faut sans cesse se demander : « Quelles seront les conséquences de mon choix¹⁰ ? ». D'après elle, il y a de la naïveté dans l'idée, dite « positive », que tout finira par bien fonctionner. Il vaudrait mieux se demander d'abord : « Y a-t-il une façon de produire un résultat positif pour toutes les personnes concernées ? ». La réponse à cette interrogation peut être négative, résultant en un prix à payer pour le choix que l'on fera éventuellement¹¹.

⁹ Bien entendu, ce n'est pas le cas s'il est célibataire. Le perdant pourrait alors être lui-même, si on ne considère qu'un aspect de l'individu lui-même. Il travaille 15 heures par jour, certes, mais met peut-être en péril sa santé, la qualité de son sommeil, sa qualité de vie en général (quand il ne travaille pas, il dort), et devient possiblement, par la force des choses, un perdant accidentel. Il est gagnant d'une part (sa quête d'excellence le pousse à travailler 15 heures par jour) mais perdant volontaire, conséquence directe de son choix de travailler tant.

¹⁰ Caryn Mottilla: My first reaction was that I didn't agree. When I looked at battling, winning, and losing, I wasn't sure I liked that terminology. Suppose someone decides to work a 15-hour day. The losers are the kids at home, who might not see their father or mother. Every choice a person makes affects someone else, and so he should ask, "What's going to be the result of my choice?" I wouldn't put it into the language of win/lose, but rather, "What's going to be the impact of the choice you have made?"

¹¹ Caryn Mottilla: Viewed in this light, that statement is more realistic than most people would like to admit. I think there's a certain naïveté in the "positive" idea of "Everything always works out for the better." The way that is more comfortable for me is "Is there a way to have a positive outcome for everyone?" A lot of times there isn't - a negative outcome is really a price that is paid for what has been chosen.

Barbara Dalpra mentionne en outre l'importance de remettre en question toute définition d'excellence provenant des attentes d'autrui, puisqu'il peut s'avérer nuisible de ne pas le faire. Elle a cité un constat populaire en PNL¹² qui affirme que l'échec n'existe pas – ce n'est que de la rétroaction¹³. Elle a déjà dirigé un atelier pour un groupe de femmes d'affaires, dont le but était de les outiller pour avoir une meilleure conciliation entre leur travail et leur vie personnelle. Ces femmes avaient antérieurement fixé leurs propres standards d'excellence en se fondant sur les idées en provenance des autres. Donc, pour Barbara Dalpra, la recherche de l'excellence devrait être orientée davantage vers le choix personnel de standards en la matière.

David Matthew Prior mentionne que l'excellence face à soi peut être représentée dans un graphique. Il parle de l'état de « Flow¹⁴ » comme énoncé par Csikszentmihalyi :

Another approach I presented while teaching at NYU [...] came from the book *Flow, the Psychology of Optimal Experience* by Mihaly Csikszentmihalyi. There is a graph (on page 43) that shows being in the flow state. When people are in a high level of skill and highly challenged at the same time, they become in a state of flow - complete and total engagement. The curve looks like a funnel, going upward on a diagonal. This might be another way of looking at the excellence curve (as opposed to the bell-shaped curve). The person being coached is often being coached on improving skills, raising the bar of their challenge, and actually getting into a kind of optimal performance state.

Suivant ce principe, deux choix se présentent lorsque l'on considère les différents aspects de l'excellence : l'excellence en rapport avec un standard prédéterminé versus celle liée à un standard déterminé en fonction de soi-même. Encore là, on ne peut ignorer que certaines balises, certains barèmes sont engendrés par les accomplissements d'autrui; sinon d'où viendraient les points de référence qui pourraient définir ce qui est excellent ou pas ?

¹² Programmation neurolinguistique.

¹³ Anglais *feedback*.

¹⁴ Littéralement circuler, couler.

Certes, toute tentative, peu importe son intention première, ne permet pas automatiquement d'accéder au titre d'excellence. Linda Page souligne l'importance du discernement pour y parvenir. Elle juge qu'un tort est fait aux enfants en leur faisant croire qu'ils créent un chef-d'œuvre toutes les fois qu'ils mettent leurs mains pleines de peinture sur une feuille de papier. Dans le même esprit, un enseignant ne donnera pas de notes « A » tout simplement pour éviter que les élèves ne se sentent mal. Cependant, elle insiste sur le fait qu'il ne faut pas confondre performance et valeur personnelle :

If you choose to define everything in terms of win/lose, then yes, there are going to be winners and losers. In the field of excellence, I think we do a disservice, for example, to our children if we pretend that every time they slap their paint-covered hands on a paper, that they've produced a work of art. The same thing is true in coaching and in the world of excellence, I don't think you reach excellence without discernment - without discerning what truly is an extraordinary performance and make the definition very clear - not giving everybody A's just because you don't want them to feel bad. Part of that is that we confuse our performance with our worth.

Même dans des situations compétitives, l'optique que favorisent les coaches n'est jamais axée autour du modèle gagnant/perdant. L'attitude consistant à chercher la plus grande convenance – les situations les mieux adaptées à chaque personne – est aussi préconisée par eux. Selon Joseph Seiler, si ce que l'on offre est ce qui convient le mieux à celui qui doit faire un choix, une situation de gagnant/gagnant existe. Afin d'illustrer ce propos, il donne l'exemple d'une course entre un cheval et un âne. Si le terrain de la course est plat, il est prudent de gager sur le cheval. À l'opposé, si le terrain est en pente montante, il serait mieux de miser sur l'âne¹⁵.

¹⁵ Joseph Seiler: My experience has shown me that the fit between my fit in my company and your company. Start to see that ours is the best fit, then we can demonstrate win/win. We have to ask what's actually true?[...] "I deserve to win this because I'm the best provider" is a whole different view. Surfacing and celebrating each employee's personal brand strengths is a huge win for the company. Everyone gets to be celebrated. Internal competition is all but eliminated.

Quand j'ai demandé à David Matthew Prior comment le coach devrait composer avec des interactions de somme-nul qui pourraient bien se produire dans le monde des affaires, il a répondu que cela relevait davantage de la façon d'encadrer ces situations. Il n'est pas valable de voir de telles transactions dans l'optique de gagnant/perdant. Par exemple, si quelqu'un qui a postulé voit sa candidature rejetée, le coach peut essayer de faire ressortir l'apprentissage résultant de cette expérience. Il est possible qu'une opportunité soit tout de même présente, car le client serait alors disponible si une autre porte s'ouvrait à lui :

Again, a lot of it depends on framing. So if two people are competing for the same job and one gets it, there is a reason that he got it and the other did not. Let's say you're coaching the "loser". We might shift the focus to: "What is the actual opportunity - what learning did you get from this experience? What is the chance that you're not actually ready to take on that job, that maybe the timing is right because another door opened up for you?"

On peut trouver des occasions d'apprentissage, voire de croissance personnelle, même dans les moments de perte. Si la personne n'a pas atteint son objectif qui était d'obtenir un poste, selon David Matthew Prior, le coach doit engendrer une attitude de questionnement concernant les facteurs qui favoriseront un changement positif :

We would want the client to look at this experience and generate his own answers to questions such as, "What have I learned from this? How can I grow from this? And maybe this was actually the right thing for the right time for the right move. Did I set myself up to lose? What part of me is responsible for not getting this win? Did I risk too much or not enough? Was there an area of organizational politics I was not as skilled at? Was I not attentive enough to people (or power or position); or was I too attentive to my own values and ideas, or vice-versa? Was I too relationship-oriented and missed some of the fundamental principles and values of the organization - like integrity?" So, I think we have to look at the end result, (though it might first appear as a loss or failure), and reframe it and look at it more critically from a place of learning and growth and positive change.

Un proverbe hindou dit que la noblesse n'existe pas en étant supérieur à une autre personne. La vraie noblesse consiste à être supérieur à son ancien soi¹⁶. Selon Terri Levine, l'attitude à adopter face aux situations compétitives est de s'efforcer de faire de son mieux, peu importe que l'on gagne ou que l'on perde. L'excellence consiste à travailler au maximum de son potentiel¹⁷. Dans le même sens, Linda Page déclare que le coaching vise à faire gagner aux clients de l'expérience qui les amène à une meilleure compréhension d'eux-mêmes plutôt que de simplement gagner un but à court terme¹⁸.

Si l'excellence vise l'amélioration continue, elle n'en implique pas pour autant le rejet continu de soi. Velma Gallant relate qu'il est préférable d'être à son meilleur dans le moment présent :

Yes, we are always growing and learning. But, we don't want to get into the mindset of, "This is where I am, and I've got to be better than that." [This would mean that I couldn't accept myself.] We would be better off to ask, "What's the best I can be, just for today?"

On a le droit de célébrer ses victoires, comme le souligne Christine Martin. On a droit à la fierté face à ses accomplissements. Une fois qu'on a rencontré les standards (soit d'accroissement ou d'étalonnage), on peut fêter cet accomplissement en poursuivant le chemin qui mène à une autre victoire. Elle voit l'excellence comme l'aboutissement d'une série de standards plutôt qu'un accomplissement ultime. En tant que partenaire avec ses

¹⁶ There is nothing noble in being superior to some other person. True nobility comes from being superior to your previous self.

¹⁷ Terri Levine: Competition is about the game and about competing at your best and doing your best always whether you win or not. Excellence is working at your highest maximum potential.

¹⁸ Voir page 96.

clients, elle veut savoir ce que représente l'excellence pour eux. Elle voit aussi dans son rôle de coach le besoin de leur rappeler leur engagement face à leurs dires¹⁹.

3.1.1. OBSTACLES À L'EXCELLENCE NON DÉTECTÉS PAR LE CLIENT

Il y a des points de repère éthiques qu'il est important de se rappeler : premièrement, l'*empowerment* du client (soutenu par l'idée que les coaches ne devraient pas se hâter de solutionner les problèmes des clients) ; la valorisation du client (l'approche qui permet au client de se faire plus confiance en lui-même²⁰.) Deuxièmement, la vision, selon Terri Levine, que chaque personne est parfaite telle qu'elle est²¹ et en possession de tous les outils dont elle a besoin, même si elle ignore ce fait²². Nous allons examiner trois cas qui posent des défis à ces repères.

3.1.1.1. LE CAS D'ALFRED

Nous avons vu antérieurement que l'attitude à préconiser par le coach est celle de considérer le client comme un être complet, capable de reconnaître la vérité. Cela est une mesure de la reconnaissance du coach face à l'excellence inhérente aux clients. Mais il peut parfois arriver que le client rencontre des obstacles dont il ignore l'existence.

¹⁹ Christine Martin: Sometimes, we acquire excellence along the way – that is, meeting standards that are set along the way, and doing them beautifully and well, and being proud of the work. There are incremental, or benchmarking standards one can set, meet, and say, "That was excellent – well done! That's the best that could be done. I'm proud of it. Now, let's move forward to another standard of excellence." I think it's a continuous setting of standards rather than an ultimate achievement. Excellence is a phenomenal game to play – one with many incarnations and definitions. As a partner to my clients, I want to know what it is for him or her at that time. I like to support it – to demand it of them or call them on it... "Are you doing what you say you're going to do?"

²⁰ Voir note 102, page 37.

²¹ Voir note 110, page 38.

²² Voir note 106, page 37. Cette citation provient d'un curriculum de formation du coaching.

Le premier scénario, que j'ai soumis en entrevue, était le cas d'Alfred, un jeune candidat qui voulait poser sa candidature pour un poste de manager. Lors d'une réunion des cadres, le coach a entendu le responsable de la sélection pour ce poste, qui disait : « Je ne veux pas d'un jeune fraîchement sorti de l'école pour ce poste. Je veux au moins vingt ans d'expérience ». Les autres membres du comité de sélection ont signalé leur accord à ce propos. Dans un cas comme celui-ci, tout en respectant son mandat et l'éthique, que devrait faire le coach ?

Il y a eu consensus parmi les coaches sur le fait que ce qui a été appris à la réunion des cadres ne devrait pas être divulgué à l'employé. La raison principale évoquée était la confidentialité. Donc, ils ne dévoileraient pas les critères spécifiques entendus. Ainsi, ils laisseraient le candidat dans l'ignorance de cette condition hors de son contrôle, qui pourrait autrement lui donner l'impression de le mettre en position d'échec.

David Matthew Prior apporte une autre suggestion. Dans un pareil cas, il demanderait à la personne cadre de quelle manière il devrait gérer la situation en tant que coach d'Alfred ; puis, il consulterait le département des ressources humaines afin de s'informer sur les politiques reliées à l'embauche.

Lorsque Francine Campone coache des clients qui veulent postuler, elle les encourage à s'enquérir de toutes les exigences – celles qui sont écrites et celles qui ne le sont pas. Elle encouragerait Alfred à faire face aux meilleurs et aux pires résultats possibles. La responsabilité du coach est de faire voir au client le plus grand nombre d'éventualités envisageables, parmi lesquelles au moins une pourrait faire que son projet ne réussisse pas. Elle lui demanderait comment il penserait réagir face à cette potentialité, ce qui l'aiderait à mieux s'y préparer. Même si elle est consciente de la restriction au niveau de l'âge, elle ne le découragerait pas.

Francine Campone ajoute ceci : le paradigme de coaching exige du coach de ne pas être directif, mais plutôt de faire ressortir la meilleure idée du client. Lorsque le client a épuisé ses idées, le coach pourrait alors offrir d'introduire de nouvelles informations afin de stimuler la réflexion chez ce même client. Elle signale la possibilité qu'en dehors des

critères connus – celui de l'âge dans ce cas – il pourrait y en avoir d'autres qui ne sont pas révélés explicitement²³. Ce faisant, le client devrait être stimulé à anticiper autant de facteurs et d'alternatives possibles ayant trait à son projet.

The essence of coaching is non-directiveness; it really is eliciting the client's best thinking and when their thinking is exhausted and introducing new information that primes the pump. There may be other hidden parameters that affect candidate A - if B is over the age limit - so I'm going to be even-handed with those clients in coaching them to consider all the possibilities and all the alternatives.

Linda Page, quant à elle, fait remarquer que le coach ne devrait pas penser automatiquement que, parce qu'Alfred ne semble pas correspondre aux critères d'embauche, l'expérience de postuler serait un exercice vain. Elle mentionne qu'elle pourrait porter à l'attention du client les obstacles possibles à sa candidature qui seraient déjà connus (l'âge, l'expérience, les compétences générales, etc.) sans pour autant briser la confidentialité. Par la suite, le client devrait être invité à reprendre contact avec ce qu'il a appris de cette expérience.

I would feel uncomfortable about saying, "Look, you're going to get flushed," ahead of time because that might change the opportunity for him to use this as a way of getting experience. I'm thinking of what's best for him: for me to say, "Look, it's a foregone conclusion, so don't even try" is too directive. I think I would say, "Let's think through what are all the issues?" And then, if he didn't bring up age or experience, I'd say, "What about experience - you're kind of fresh at this, aren't you?" If he says, "That can't be an issue," then, let him learn. [It's]

²³ Francine Campone: When I coach clients who are thinking of applying for jobs, I encourage them to fully investigate the stated and unstated requirements. I would encourage [...] applicants to do that, whether or not I knew about the age business. I would help clients to anticipate what all aspects of the reality might be about that job. I also encourage clients to face the best and the worst of all possible outcomes. I take it as my responsibility to hold open the greatest number of possibilities for a client, and one of those possibilities is that they will not be successful. I would not discourage a client from applying for a position by any means. I would encourage them to give it their best shot, and to look at it this way: Let's look at five different ways this could come out – how do you want to respond or react? What will help you be best prepared?

much better that he learn from experience than from me telling him.

Pour sa part, Christine Martin énonce que tout échec possible n'est qu'un autre échelon sur une échelle qui conduira à une éventuelle réussite. Le coach devrait inviter Alfred à considérer ces possibilités. S'il voulait savoir si le coach pensait que son âge (ou n'importe quel autre facteur) serait un empêchement, il serait approprié pour le coach de demander au client : « Qu'est-ce que vous en pensez ? ». En fin de compte, si le client décidait de poursuivre sa démarche, le coach devrait le soutenir. À ce propos, elle signale qu'il serait contre l'éthique de se soustraire à un tel mandat – puisque le travail du coach est de soutenir son client dans son perfectionnement :

En ce qui concerne l'avis de Velma Gallant, elle croit que le fait de connaître la restriction basée sur l'âge ne rendrait pas service au client – elle a été témoin de choses très singulières à ce sujet. Elle a déjà constaté que des jeunes très brillants peuvent épater ces personnes qui ont coulé les lignes directrices dans le béton. On ne saurait s'étonner qu'un jeune candidat voyant que les autres participants sont plus âgés que lui, réalisera que son âge ne le favorisera pas. Donc, il faut faire ressortir ses autres forces²⁴. De plus, elle dit que le fait de décourager son client lui nuit en lui imposant des limites, dans sa tête et dans son cœur, qui n'ont pas besoin d'être là. Elle encouragerait un tel client à se concentrer sur ses forces, lesquelles seraient probablement fort différentes de celles des autres candidats plus âgés :

I'm going to emphasize and have him focus on where his strengths and values are so that he is coming from that position. What we focus on is what we get. If he focuses on "I'm too young", that's what he will get.

Ann Deaton a même assisté à des réunions où les gestionnaires ont affirmé qu'ils n'accepteraient pas un certain profil de personne dans un poste qui ouvrirait. Ils ont toutefois

²⁴ Velma Gallant: So what else can we emphasize about them? Where are their strengths? Where do they shine?

embauché cette personne, car elle a fait valoir, à son entrevue, d'autres atouts qui ont primé sur les critères originaux qu'ils avaient établis. Elle avance que ce n'est pas forcément un bris de confidentialité que de demander au client s'il a pensé qu'il pourrait y avoir des facteurs qui représentent des obstacles possibles à sa candidature (comme son âge et son expérience), puisque ce sont des choses normales à discuter quand quelqu'un postule²⁵.

David Matthew Prior, lui, évoque la possibilité que ce n'est pas qu'une simple question d'éthique, mais que cela puisse avoir des incidences légales. Linda Page et lui ont dit également qu'il faudrait s'informer si une telle restriction, si informelle soit-elle, ne constituerait pas une violation des droits de la personne²⁶.

Si Alfred avait embauché le coach lui-même, Francine Campone pense que le coach serait moins influencé par la barrière de l'âge²⁷ car il ne connaîtrait pas cette information déterminante pour la compagnie.

3.1.1.2. LE CAS DE ROBERT

J'ai également donné un autre exemple qui n'illustre pas forcément un cas de discrimination : Robert, un musicien corpulent aux cheveux blancs et âgé d'environ cinquante ans, s'était inscrit à un concours de musique. Sa candidature ne fut pas retenue, et quelques semaines plus tard, Robert et son coach assistaient aux demi-finales. Il n'y avait

²⁵ Ann Deaton: ... This is such a normal thing to bring up: you might bring up gender, age, the applicant's previous experiences with the team making the decision, etc. So, I wouldn't be reluctant to bring that up in the context of working around barriers.

²⁶ David Matthew Prior: Initially, I would want to go to the manager who said that and ask him how he thinks I should coach this young person who wants to apply - what does he recommend? I would place the responsibility on the party who is creating this issue. I would probably talk to HR in terms of policies, hiring, and advancement. So, I'd probably want to get schooled in the organizational approaches to hiring and career development. Not being an employment law attorney, it sounds like it may be more of a legal question than an ethical one - this could be a discrimination issue.

²⁷ En autant que le coach ne travaille pas pour la même compagnie qu'Alfred.

aucun concurrent sur la scène qui n'était pas mince, attirant et qui n'avait l'air d'avoir plus de trente ans – détails que Robert ne semblait pas avoir observés. Je demandai alors ce qu'un coach ferait si Robert était son client. L'avis général exprimé était : si Robert insistait pour s'inscrire de nouveau, le coach ne devrait pas le décourager. Les coaches ont tout de même déclaré qu'ils l'inviteraient à faire des recherches sur les facteurs nécessaires à la réussite de son projet. Joseph Seiler précise qu'il serait important de lui poser des questions comme : « Qu'est-ce que vous avez remarqué? En quoi les finalistes vous ressemblent-ils? En quoi sont-ils différents? ».

Ann Deaton lui mentionnerait que pour gagner un concours musical, il faut des connaissances musicales ainsi qu'une prestance sur scène. S'il décidait de poursuivre, il conviendrait de lui demander pourquoi ou quels sont les défis qu'il veut relever. Ensuite seulement, il serait possible de le coacher sur la manière de composer avec cette réalité.

Barbara Dalpra estime que l'on pourrait aider ce musicien à comprendre les raisons qui l'ont amené à vouloir participer à cette compétition. Il serait aussi envisageable d'attirer son attention sur les raisons pour lesquelles les juges ont sélectionné certains candidats en particulier²⁸.

David Matthew Prior croit qu'il faudrait coacher la personne en l'amenant à exploiter son plein potentiel, soit en l'aidant d'abord à définir un objectif. Par la suite, il conviendrait d'établir des buts faisables, réalistes, et réalisables. Enfin, il serait adéquat d'évaluer les possibilités de réussite, ce qui voudrait dire se lancer dans un voyage impliquant la possibilité d'échec (ou amener à un processus de découverte.) David Matthew Prior a coaché plusieurs artistes qui ont parfois voulu être comme quelqu'un d'autre – au lieu d'être qui ils étaient vraiment. Dans ce cas précis, il serait préférable de coacher d'abord le

²⁸ Barbara Dalpra: You could coach him to understand why he wanted to get into that competition. You could try to get him to understand why the judges had selected those particular candidates. If he understands the judges are going to select someone who looks young, not much over thirty, etc., and he still wants to apply, it's his decision at the end of the day - as long as he has explored everything.

« qui » de la personne : « Qui voulez-vous être ? Quels seraient la meilleure ambiance, le meilleur soutien et le meilleur lieu, pour vous, vous permettant de réaliser votre projet ? Est-ce que ceci est le meilleur milieu pour vous, fondé sur : qui vous êtes, où vous vous orientez et ce que vous voulez exprimer ? ». Si le client répond oui, le devoir du coach sera alors de l'encourager. David Matthew Prior reprend qu'il ne faut pas que le coach ait un programme pour le client – mais qu'il soit au service du coaché²⁹.

3.1.1.3. LE CAS DE CLAUDE

Comme déjà mentionné, les coaches prônent une vision du client comme celle d'un être qui détient les ressources nécessaires à sa propre évolution. Terri Levine le rappelle : si le coach a des doutes, sa réticence deviendra un obstacle qui enfreindra sa capacité à accompagner son client³⁰. Face aux obstacles qu'ils ignoraient par rapport à leurs projets respectifs, Alfred ainsi que Robert auraient été encouragés par les coaches consultés à développer leur capacité de discernement afin d'évaluer les obstacles à surmonter. Dans ces deux cas proposés, les clients étaient capables de jugement, et il suffisait que le coach stimule et dirige leur réflexion. Mais qu'arrive-t-il lorsque le client manifeste une incapacité de discernement majeure au point où cela le priverait du pouvoir de détecter par lui-même ses propres limites ? J'ai donné aux coaches le cas de Claude, un musicien qui avait créé un CD sur lequel il chantait ses propres compositions. Dans un premier temps, son plan était de le promouvoir auprès des stations de radio. J'ai écouté le CD... La surabondance de fausses notes témoignait du fait que Claude souffrait d'amusie

²⁹ David Matthew Prior: I would encourage them: "Try it out. You never know what's going to happen." I have to be agenda-less and help them make the best assessment that's going to serve – I am in primary service of the coachee.

³⁰ Voir note 110, page 38.

sensorielle³¹, chose qu'il ignorait. J'ai demandé aux coaches comment procéder avec un client ainsi affligé³².

Terri Levine affirme qu'il faudrait être honnête avec le client – elle dit qu'elle transmet toujours sa propre vérité. Christine Martin, quant à elle, est d'avis qu'il faudrait être très direct et honnête – le coaching visant surtout l'honnêteté en ce qui concerne le monde du client. Elle suggérerait par exemple que Claude discute de son idée avec quelques autres personnes qui pourraient l'aider à évaluer si son projet valait le coût d'investir d'autres efforts³³.

Ann Deaton met l'emphasis sur le devoir du coach de donner l'heure juste à son client, et indique qu'il est préférable qu'il entre en contact avec cette réalité dans une relation de coaching où la confiance est présente, plutôt que de procéder tout seul³⁴. Elle souligne également que, lorsque le coach a de l'expertise dans un domaine qui touche le client, ce même coach peut demander au client s'il accepte qu'il enlève son chapeau de coach pour un instant, le temps d'émettre un avis personnel. Si le client refuse, évidemment, le coach doit respecter le choix du client.

Caryn Mottilla souligne qu'avant d'entreprendre une relation de coaching avec quelqu'un, il faudrait qu'elle puisse sentir que la relation est convenable. Cela veut dire qu'elle doit pouvoir croire en son client ainsi que dans son programme. Donc, être chanteur présuppose qu'il peut chanter juste. Si ce n'est pas le cas, elle ne serait pas intègre en

³¹ La perte de la faculté de reconnaître les sons musicaux. Anglais *tone deafness*.

³² À prime abord, beaucoup d'entre eux ont exprimé une certaine gratitude de ne jamais avoir été mis en présence d'une telle situation.

³³ Christine Martin: I have to push their button and awaken them. I think that honesty within the coaching relationship is critical.

³⁴ Ann Deaton: I think you would have to find a way to tell him – it is better for him to be brought into contact with this in a trusting coaching relationship rather than proceeding with this by himself.

acceptant ce mandat tout en sachant qu'elle ne peut croire à la réussite de ce projet³⁵. Elle indique que le coach pourrait se récuser en déclarant l'existence d'un conflit (qui consiste en son incapacité de croire à ce client et à le soutenir).

Barbara Dalpra, elle, privilégie l'approche d'une question, telle que : « Et si la personne qui reçoit votre CD n'apprécie pas votre chant ? » ou bien « Que ferez-vous si un très faible pourcentage de gens l'apprécie et la majorité ne l'apprécie pas ? » Elle raconte son expérience avec une cliente qui, face à un défi semblable à celui de Claude, a fini par vivre une réussite quand même³⁶. Ce qui démontre que laisser les clients explorer des pistes pourrait s'avérer fructueux.

Selon David Matthew Prior, si des clients dans des situations comme celles-là sont capables, sur le plan psychologique, de fonctionner dans une relation de coaching, ils prendront probablement la meilleure décision. Toutefois, si un problème profond les amène à du déni ou leur cause un autre dysfonctionnement, le coaching ne conviendrait pas pour cette personne ; elle serait davantage un candidat pour la thérapie. Alors, dans le cas où le

³⁵ Caryn Mottilla: Yes. I would want to ask some questions around that. Again, before I start coaching someone, I do everything I can to make sure there is a good fit between the client and me. This means I have to believe in the client and his agenda. For instance, I couldn't support a client who was starving his family because he wanted to make a million dollars. In order to believe in a singer, he should at least be able to sing on key. If that isn't the case, then I'm out of integrity with that mandate – I'm not the right coach for him. I would say, "I know how much you want this, but I don't have the belief you'll be able to get there. I can't work with you in this particular area." I would then have to step aside.

³⁶ I had something similar happen with a friend who had written the first chapter of a book she wanted to publish. She sent it off to 40 or 50 publishers, all of which said, "Thank you, but no thank you." [From our work together] she understood that everybody might turn her down. As it was, when I asked my friend what she would do if no publisher in the world accepted it, she said, "I'd write chapter 2." I said, "Great. When are going to start writing?" [...] Nothing stopped her from writing chapter 2, chapter 3, onward. Through investigation, we found a company that would print single copies of books. She advertised her book on their website and has sold between 30,000 and 40,000 copies already! Her difficulty was that she had first decided to go the traditional route - to send her book to a publisher. We found this other company that would print one copy at a time (it takes a larger percentage of the sales price, since printing individual copies is not as economical as printing, say, 20,000.) So, my experience has shown that if you let clients explore things, something [wonderful] may come of it.

client n'est pas en mesure de supporter la vérité, il serait nécessaire de le référer à un autre professionnel³⁷. Référer à un autre professionnel (par exemple, un avocat, un thérapeute ou un consultant...) exige du coach un bon doigté dans le développement de la confiance et de l'intimité à l'intérieur d'une communication franche. Dès lors, on constate que l'application et le maintien des standards éthiques avec les clients exigent de la compétence dans les habiletés techniques du coaching³⁸.

3.1.2. LE DOUBLE-BIND

Enriquez parle du phénomène du *double-bind*, qui définit l'attente envers un employé d'incarner un attribut ainsi que son contraire³⁹. Ces attributs contradictoires, tels que susmentionnés, sont utilisés comme critères d'évaluation des employés dans des outils destinés à mesurer la performance des employés – notamment le sondage 360.

Buckingham et Coffman soutiennent qu'un manager dans une telle situation peut être une bien malheureuse victime de bonnes intentions. Certaines compagnies, en ne voulant pas tomber dans le piège de sous-estimer l'importance du manager, se sont malheureusement précipitées à l'autre extrême⁴⁰. Être inventif et conforme, traditionnel et original sont de vraies contorsions. Comme le soulignent Buckingham et Coffman, « Creating supermanager may seem like a good idea at the time, but as with Dr.

³⁷ David Matthew Prior: If clients in situations like this are psychologically able to be in a functioning level in the coaching relationship, they'll probably make the best call. If there's a psychological issue that's causing them, for example, to be in denial, or in dysfunction, or not be self-aware at the level that they need to be for coaching, then we're not dealing with someone who is the right fit for coaching [...] This would call for other professional input.

³⁸ Voir discussion – page 34.

³⁹ E. ENRIQUEZ (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 31.

⁴⁰ M. BUCKINGHAM et C. COFFMAN, *Op. cit.*, p. 64.

Frankenstein's plan, the results always end up looking faintly ridiculous and a little scary⁴¹ ». La question suivante se présente donc : comment un coach aiderait-il un client pris dans un tel piège ?

3.1.2.1. LE CAS DE MARTIN

Afin de recueillir l'avis des coaches interrogés pour l'exécution de ce travail, je leur ai proposé le scénario de Martin, directeur du département artistique de sa compagnie. Pendant l'année en cours, Martin a reçu un bonus pour sa performance et celle de son département, où le moral était toujours élevé. Malgré tous ses accomplissements, le chef du département des ressources humaines lui reprochait d'être le pire directeur de la firme. Quand Martin lui en demanda la raison, le directeur des ressources humaines lui a dit que sa cote globale au sondage 360 était inférieure aux autres directeurs. De plus, il lui a mentionné que ce même sondage serait refait dans un an, et d'ici ce temps, la compagnie s'attendait à voir des améliorations apportées à ce sondage. Étant donné que le sondage 360 comportait des attributs contradictoires : innovateur et conforme, original et traditionnel, on ne saurait s'étonner que Martin pense : « Si j'adopte une approche conforme et traditionnelle, la qualité de l'art de mon département va en souffrir ».

Certes, les coaches ont reconnu la possibilité que le sondage 360 lui-même était mal conçu. Linda Page avertit qu'un des dangers inhérents à l'utilisation de ce type de sondages est qu'une mentalité de gagnant/perdant peut être privilégiée. Certains sondages 360 exigent que, si on cote quelqu'un haut dans une certaine catégorie, il faille les coter à la baisse dans une autre. Dans cette situation, il peut y avoir des malentendus sur l'utilisation de ce sondage au sein de l'organisation. Linda Page déclare que, si le coach croit que le département des ressources humaines s'attend à ce qu'un employé fasse quelque chose en contradiction avec la manière dont ledit employé veut agir, le coach devrait intervenir au

⁴¹ *Ibid.*, p. 65.

nom de cet individu⁴². Elle dit que dans un tel cas, il est bénéfique que le coach ait recours à quelqu'un dans l'organisation – quelqu'un à qui il pourrait dire que le département des ressources humaines comprend mal ce qui est nécessaire pour son client afin de réaliser un bon travail :

This is where the coach's role as an advocate comes in. I wouldn't want to assume the client should go alone on it. I would want to know who it is in the organization I could talk to – to maybe do some coaching, some reporting back and say, "Look, you're treating this as an individual issue. This is actually an issue where HR is misunderstanding what is necessary for this guy to do a good job. [This could destroy his capacity to do a good job in his department]."

David Matthew Prior prévient que l'on doit apporter une sérieuse considération à la façon dont cet instrument est présenté, administré et utilisé ainsi qu'au contexte de la rétroaction. Il ne croit pas qu'il serait conforme à l'éthique d'utiliser le 360 comme outil d'évaluation de performance – il devrait plutôt être utilisé à titre d'outil de développement du leadership⁴³.

Dans la mesure où cela semblerait être le cas, les séances de coaching devraient être orientées afin d'aider le client à communiquer avec le département des ressources humaines pour résoudre ce problème. Ann Deaton dit qu'il faudrait d'abord demander ce que veut dire l'attribut que l'on retrouve dans le 360. Si le client pense qu'on lui demande de faire quelque chose qu'il ne peut pas faire tout en restant aussi créateur qu'il faudrait l'être, on pourrait lui suggérer d'avancer que cet outil mesure un attribut non nécessaire pour le bon fonctionnement de son travail.

⁴² Linda Page: Part of the agreement with the sponsoring organization is that if I work with this guy and it starts to look like what needs changing is other things in the organization, I want to be free to come and talk to the business sponsor about that.

⁴³ Voir les commentaires de David Matthew Prior à ce sujet – p. 43.

Caryn Mottilla, quant à elle, répond qu'il ne convient pas d'emblée de coacher le client en vue d'un affrontement avec le département des ressources humaines. La première question à poser serait : « Que voudriez-vous faire avec les informations que vous avez reçues ? ». Cette question met l'accent sur les informations et non sur la sous-performance de la part du directeur. Cela l'amènerait à entrevoir une ou de nouvelle(s) perspective(s)⁴⁴.

Autre élément important : *il faut vérifier le contenu de la valeur ou l'attribut* pour favoriser une bonne compréhension. Quant à l'attribut de la conformité, il serait bon d'analyser en quoi il consiste et de quelle manière la personne est conforme ou non aux critères exigés par la compagnie. À ce sujet, Joseph Seiler préconise une approche qui amènerait le client à comprendre la signification de ce qu'exprime le département des ressources humaines et à quelles fins⁴⁵.

Ann Deaton ouvre la possibilité que la conformité puisse être, par exemple, d'arriver aux réunions à l'heure prévue. Elle énonce que différentes circonstances exigent des habiletés différentes ou des attributs différents⁴⁶.

Il se peut également que le traditionalisme consiste à s'habiller convenablement en fonction du statut et de la culture de la compagnie. Comme il serait important de déterminer

⁴⁴ Caryn Mottilla: It can also remind the person that they have a choice and are in a position of power. It invites a different perspective. First, he needs to get more information – he needs to know what conformity is to the person giving the negative feedback. Now, there are places where the client does conform – for example, he parks in the parking lot. Now, the art director in our example might not see himself as a conformist, but there are some circumstances where it would serve him to conform, such as getting reports in on time.

⁴⁵ Joseph Seiler: I would coach them to understand what HR is saying and to look for "what is the message you're not hearing?"

⁴⁶ Ann Deaton: The company might want the client to follow certain rules (such as being on time for every meeting and sending out the agenda ahead of time - these would be examples of conformity). Once he gets into the meeting, he is expected to come up with brilliant ideas. When I look at these contradictory demands, I see the distinct possibility that different circumstances demand different skills or attributes.

si le directeur sent sa créativité brimée par une telle attente de la part de la compagnie, le coach devrait agir en tenant compte de cette information⁴⁷.

Plusieurs coaches étaient d'avis qu'il pouvait être possible de valider certaines exigences qui apparaissent à prime abord contradictoires. Christine Martin constate qu'un client est souvent plus doué dans certains aspects que dans d'autres. Si quelqu'un désire être leader, il faut augmenter ses compétences et développer ses aptitudes dans plusieurs aspects :

Managers, [who may be] able to "run" an organization, may [also] need to become more people-oriented. I use a lot of humor around this thing. Their commitment to working on it is why they usually seek to work with a coach.

Ceci implique que, lorsqu'une personne joue des rôles différents, il faut agir – voire réagir – *différemment* selon le rôle en question. Par exemple, la façon d'agir auprès d'un subordonné ne serait guère convenable si elle était utilisée pour servir un client. Donc, il faut développer des attributs qui sont adaptés à chacun des rôles spécifiques qui sont tour à tour mis en valeur selon le contexte du moment.

Lors d'un sondage 360, David Matthew Prior évoque la possibilité que les subordonnés du coaché peuvent le coter d'une façon différente de celle de ses collègues et supérieurs. Il faut voir s'il y a universalité de perception, s'il y a objectivité ou si les cotes sont disproportionnées en fonction du lien qui existe entre celui qui évalue et la personne évaluée. Les résultats peuvent également être faussés par des répondants vivant des frustrations :

⁴⁷ Ann Deaton: Is this going to keep him from being creative if he dresses in professional clothing according to that company's culture? For some individuals, it would. But in other cases, individuals would not have their creativity stifled by such a demand - they might simply not have bothered to think about this issue in the first place; but now they are willing to focus on that if it's essential for their success.

...is it skewed by one or two angry respondents who are maybe using the tool incorrectly (perhaps for venting their frustrations or for revenge)?

Terri Levine dit qu'il est important qu'un leader soit flexible afin de comprendre les comportements des autres – incluant les styles de personnalité autres que le sien. Le leader devra modifier sa manière de se comporter afin de s'adapter⁴⁸.

Ainsi, les scientifiques de la NASA sont habitués à travailler avec les mathématiques avancées, mais cela ne les empêche pas d'apprendre de nouvelles façons de faire. Christine Martin dit que, si on a embauché quelqu'un pour gérer un service et qu'il ne comprend pas la nécessité de s'adapter à ceux qu'il doit diriger, on a engagé la mauvaise personne. Comme coach, dans une telle situation, on pourrait les soutenir dans l'acquisition de nouvelles habiletés. Cela inclurait l'éventualité d'aller suivre une formation dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances, lesquelles provoqueraient peut-être des changements, par exemple l'atténuation de leurs tendances à insister sur l'aspect technique⁴⁹.

3.2. L'ALIGNEMENT DU COACH AVEC LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Nous l'avons déjà dit, le coach doit surtout prendre en considération ses propres valeurs et croyances⁵⁰. David Matthew Prior souligne qu'en cas de dilemme avec le mandat de servir une compagnie ou un client, ou si le coach ressent qu'il y a une caractéristique de

⁴⁸ Terri Levine: To use behavioral flexibility understanding the behaviors of others and other styles of personality and flexing their own behaviors to adapt.

⁴⁹ Christine Martin: It could be the person is incapable of adapting. (We're looking at leaders here – not just managers.) If you've hired a creative person to manage something without understanding this phenomenon, you've made a mis-hire. This is very typical of engineers and scientists – they are totally miscast. Rocket scientists are used to working with calculus and fluid mechanics but they can learn, and as a coach, we can support them acquiring skills, and taking courses and understanding themselves better so that they don't make themselves wrong because of their natural tendencies.

⁵⁰ Voir Chapitre 1.

ce mandat qui entre en conflit avec ses intérêts individuels, ou encore lorsqu'il ne peut desservir son client de façon indépendante ou objective, le coach a l'obligation éthique de mettre un terme à cette relation, ou même de référer le coaché à un confrère – surtout dans les moments où le conflit fait interférence avec sa capacité personnelle de livrer des services du coaching.

David Matthew Prior le répète : s'il y a quelque chose que le coach trouve répréhensible moralement ou inacceptable sur le plan de l'éthique, situation qui l'empêcherait de mener à bien son coaching, il doit démissionner. Pourtant, dans la phase de l'engagement et la rédaction du contrat, le coach doit indiquer de manière ostensible qu'il est là pour faciliter la tâche à son client, non pour le diriger. S'il s'agit d'un coach externe, ce dernier ne devrait pas être mêlé aux opérations de la compagnie. Le coach se doit de faire tout son possible, sur le plan éthique, afin de demeurer une partie distincte et objective, ce qui défend à la fois le programme de l'individu et celui de la compagnie.

3.2.1. FAIRE RESSORTIR LES IDÉAUX DES EMPLOYÉS ?

Lorsqu'un coach est à l'emploi de l'entreprise, entreprend-il de faire ressortir les idéaux des individus ou bien de leur substituer ceux de l'organisation ? Terri Levine suggère que l'un des rôles du coach œuvrant au sein d'une entreprise est de contribuer à définir l'âme de cette même entreprise, autant à travers sa culture que sa mission et sa vision. Par la suite, le coach devrait promouvoir ces éléments en coachant leaders, managers et employés, afin qu'ils éprouvent un sentiment d'appartenance envers l'organisation et ainsi optimisent leur capacité à s'engager envers elle. Lorsque les gens au sein de la compagnie ressentent que leur valeur est appréciée, leur moral est meilleur, engendrant une meilleure productivité et donc davantage de profits. On sera alors en présence d'une situation gagnant/gagnant.

Comme nous l'avons déjà constaté, les accords de coaching peuvent s'illustrer à l'aide d'un triangle (patron, employé et coach) et certains éléments du programme du client

sont déterminés conjointement entre toutes les parties visées. Certes, les buts qu'envisage la compagnie pour un client donné et qui avaient été négociés feront nécessairement partie du programme dudit client. Voici quelques observations de la part des coaches en rapport avec les origines du programme des employés.

3.2.2. ORIGINES DU PROGRAMME

Terri Levine relate que le programme est créé et planifié suite à une convention tenant compte d'une part des désirs et des besoins de la compagnie, et d'autre part des objectifs des individus au sein de l'organisation. Joseph Seiler a, quant à lui, mentionné la nécessité d'un accord entre la gestion et l'individu. La compagnie pourrait aussi dire à son employé : « Voici ce que nous avons besoin que vous fassiez ». Mais supposant que l'employé choisisse de se perfectionner dans une sphère qui ne semble pas forcément directement centrée sur la génération du profit (par exemple, la conciliation travail/vie personnelle) ou les attentes de l'entreprise, Joseph Seiler nous rappelle que le but de la compagnie pourrait être poursuivi quand même : « Plus de A ne veut pas forcément dire moins de B ».

Olivier Dubois avance que toutes les parties doivent collaborer entre elles afin de parvenir à une convention. Dans sa pratique, le programme serait fixé dès la première séance :

À la première séance, l'employé est considéré comme un homme responsable et autonome qui fait ce qui est bon pour lui. Tout comme le privé, dans les sessions, le coaché donne l'objectif. Il y a une série de questions donnée par le coach, comme " En quoi puis-je vous aider ? Qu'est-ce qui fera qu'à la fin de cette mission vous serez satisfait ? "[...] Des choses qui me permettent de voir quel est l'objectif que le coaché se donne lui-même. Dans le cas où l'entreprise serait plus autocratique, c'est-à-dire, où l'entreprise veut avoir le regard sur ce qui va passer avec le coach et le coaché (donc, il y aura une réunion à trois - le patron, le coaché et le coach)...

Velma Gallant stipule que la majeure partie du programme proviendra de l'individu coaché – elle constate que souvent, le niveau de performance de l'employé est affecté par ce qui se passe en dehors du lieu de travail :

I would emphasize to management that the individual is going to set most of the agenda because it comes from where he is - what affects their job quite often is what is not going on in the job.

Pour Olivier Dubois, le coaché abordera les sujets qu'il lui plaira d'aborder. Il arrivera peut-être qu'il faille dégager les vraies problématiques :

Je dirais qu'il y a autant de formes de coaching qu'il y a de coaches sur Terre. Ma méthode de travail est : le coaché parle de [ce dont] il a envie de parler. D'ailleurs, à chaque fois que nous attaquons une séance, il y a un protocole que j'ai mis en place : la première chose que je fais est de demander au coaché comment il se sent, qu'est-ce qu'il y a eu de nouveau depuis la dernière séance (ou dans sa vie) de bon ou de mauvais... Généralement, le coaché amène un sujet - il parle de quelque chose. Et ce sujet est un moyen pour moi de m'informer plus sur l'environnement, sur le mode de pensée, sur le mode relationnel de coacher, et de voir un peu comment il fonctionne... Quoi qu'il en soit, à chaque séance, nous traitons de l'objectif. Le coach n'a pas à s'intéresser au « pourquoi ». Le coach s'intéresse aux finalités. Le coach doit valider l'objectif, parce que le problème est que très souvent l'objectif avec lequel arrive le coaché n'est pas le vrai objectif. Ils ont des désirs précis mais des objectifs flous.

David Matthew Prior souligne qu'une des responsabilités du coach est de faciliter la structure pour fixer le programme. Dans le cas d'un leader qui a besoin de développer ses aptitudes afin d'atteindre le niveau supérieur dans l'organisation ou d'augmenter ses capacités de gestion, il faut identifier les habiletés nécessaires et déterminer lesquelles auraient besoin d'amélioration. Il serait donc nécessaire de convoquer des réunions individuelles soit avec le dirigeant, soit avec l'employé. Après, ils s'assoient à trois pour fixer mutuellement le programme.

Comme mentionné dans le code de déontologie du SFC, le programme faisant objet d'un coaching en entreprise devrait répondre aux demandes de l'entreprise ainsi que de l'individu (Art. 2-3). Le coach cherche une « synthèse des intérêts » de l'employé ainsi que sa compagnie (Art. 3-3). Les coaches suivants estiment qu'il faut garder le contexte de l'entreprise au centre des séances du coaching :

Pour Roberta Hill, la perspective du programme de la compagnie est importante à maintenir : lors d'une session, elle pourrait demander à son client : « Voici ce que vous

proposez comme programme, qu'est-ce que la compagnie et votre patron retiendront de cela ? ».

Ann Deaton souligne que les buts qui étaient définis par la gestion méritent d'être considérés à titre de buts intermédiaires également. Elle mentionne aussi le fait que, s'il s'avérait impossible d'observer une progression en fonction de ces buts au terme du contrat, le coach ne serait pas réengagé. Le programme de chaque session se négocie avec le client, mais ce dernier ne peut ignorer les objectifs de la compagnie... Barbara Dalpra considère aussi que les buts de la compagnie ont leur place dans l'organisation et restent toujours dans le décor.

Pourtant, d'autres coaches accordent plus d'importance aux attentes des individus qu'aux exigences de la compagnie. À titre d'exemple, Christine Martin insiste de nouveau sur l'importance d'exprimer toutes les attentes dans l'accord d'encadrement. Une fois que cela a été fait, l'obligation du coach est de servir le client exclusivement, sans avoir d'autres responsabilités reliées aux besoins de la compagnie elle-même. Pendant une séance de coaching, elle pourrait demander au client s'il a pris en considération les intérêts de la compagnie dans sa prise de décisions. Toutefois, elle est consciente que ce n'est pas à elle, en tant que coach, de porter un jugement sur le sujet⁵¹. Donc, bien qu'elle garde en mémoire le contexte organisationnel, cela ne devient pas une force motrice lui dictant comment agir afin de faire ou non évoluer le client.

⁵¹ Christine Martin: [S]itting down and creating the context and the direction of coaching with the third party involvement is very, very important so that there are no uncommunicated expectations - so that the client knows. Once that has been done, the coach's obligation is to serve the client entirely - and not be accountable, responsible, or have any authority around the needs of the company itself. Of course, [during a coaching session] I would say, "Are you considering your company in this kind of decision?" I might ask this question, but it's not mine to make any judgment around that.

Francine Campone et Linda Page⁵² évoquent toutes deux que dans le cas de coaching correctif, le programme peut très bien être pondéré en fonction des désirs de l'entreprise. Francine Campone dit que le modèle du GAPS peut aider à préciser où en est le client dans son développement personnel. Il sonde les buts, les capacités, les perceptions et les facteurs de réussite d'un individu. Le coach offre pour sa part la rétroaction contextuelle⁵³.

Il va de soi que dans le cas où l'individu a embauché lui-même le coach, la compagnie n'a pas de rôle direct dans la conception du programme. Cela dit, la compagnie et le contexte de travail peuvent toutefois être présents dans le programme de l'individu. Si le client choisit un programme axé sur l'amélioration de sa performance, par exemple, Roberta Hill demanderait au client ce que la compagnie aimerait retirer comme bénéfice si elle payait le coaching. Joseph Seiler est du même avis⁵⁴.

3.2.3. GARDER ALIGNÉS LES EMPLOYÉS ?

On a également vu que le coaching vise à développer des attributs spécifiques chez un individu, ces mêmes attributs étant en lien étroit avec un niveau de fonctionnement auquel l'individu aspire. Mais si l'organisation souhaite devenir un axe autour duquel

⁵² Linda Page: The approach to coaching that we take is that the individual sets the agenda - the exception being if the company hires the coach for remedial work.

⁵³ Francine Campone: In the case of remedial coaching, the company refers the individual and sets the agenda. But in other kinds of coaching situations, in the case of transitional coaching, I think it's not an either/or proposition. The company will provide the context in which they want the individual to fit. Here are the skill sets we expect the vice-president to have. There's a behavioral model that is very useful - the GAPS (Goals, Abilities, Perceptions and Success Factors) grid, where we help the individual identify where they are in terms of abilities and where their aspirations are going to take them. And then, you as the coach offer the contextual feedback - it may come through a 360 or from reference to others within the organization who hold similar positions. So basically the coach's job is to help the client see where they are and where they need to be and to establish the specifics of the coaching agenda.

⁵⁴ Joseph Seiler: [I] might be a little apt to check in what is the impact of this decision on your work, colleagues, boss, and peers. I might be more attentive to check these things.

gravitent les employés, et si le coach est là pour aider les employés à se sentir parties prenantes de l'organisation, cela laisse entrevoir la possibilité que le coach agisse dans l'intérêt de son employeur en alignant les clients sur la mission et les valeurs de l'organisation. Puisque le coach reçoit sa rémunération de la compagnie, il convient d'examiner si sa loyauté envers la compagnie le motiverait suffisamment pour qu'il incite l'employé à garder son attention fixée sur son travail, dans le but que la compagnie bénéficie d'un retour sur l'investissement qu'elle a fait en engageant cet employé.

3.2.3.1. LE CAS DE LOUIS

En vue de vérifier les limites du rôle possible du coach comme défenseur du programme de la compagnie, j'ai soumis aux coaches le scénario suivant : Louis, un spécialiste en informatique, joue bien son rôle, et la direction le voit comme un élément essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Pourtant, lors des séances, le coach perçoit que Louis, bien que satisfait de son poste actuel, éprouve également une passion pour un autre domaine qui l'amènera nécessairement à quitter l'entreprise. (J'ai ajouté que si le coach l'encourageait à se concentrer sur son poste actuel, il y resterait ; sinon, il risquait de s'en aller.) Comment devrait alors agir le coach devant pareille situation ?

Joseph Seiler a déjà coaché une personne pour l'aider à reconnaître et à se connecter à ses propres idéaux. Dans le scénario que je lui ai fourni, il dit que le coach devrait attiser la flamme. Olivier Dubois, lui, constate que le coaching en Europe ne vise aucunement à garder les énergies de la personne centrées sur le poste qu'elle occupe :

Or, en Europe, ça ne se fait pas du tout - c'est un coaching où l'individu doit trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Vingt pour cent des gens que je coache donnent leur démission à la fin de leur contrat de coaching. Le coaching est au service du coaché et de personne d'autre.

Caryn Mottilla ajoute qu'avant de commencer le coaching pour une entreprise, elle fait signer une entente qui stipule que l'entreprise la dégage de toute responsabilité reliée au coaching des employés : Elle ne se porte pas garante des choix de chaque individu⁵⁵. Elle considère que sa loyauté envers la compagnie ne lui demande pas de garder l'employé orienté à tout prix sur sa relation avec la compagnie, puisque si un employé malheureux quittait, il serait possible qu'il soit remplacé par quelqu'un capable d'un meilleur rendement au travail que son prédécesseur. Une des conditions de l'entente qu'elle passe avec son employeur est sa liberté de suivre la direction du coaching, peu importe où il la conduira⁵⁶.

Ann Deaton citait son propre exemple lorsqu'elle a travaillé pour une compagnie. Son coach faisait ressortir des idées qui l'ont amenée à quitter le poste qu'elle occupait depuis dix ans. Avec l'aide du coach, elle avait inventé un autre poste (mais pour la même compagnie), qu'elle a occupé pendant deux ans. L'un des bénéfices ultérieurs que ce poste a apportés à la compagnie était une reconnaissance pour avoir le meilleur programme de plaidoyer des droits de l'enfant aux États-Unis. Donc, le coach ne devrait jamais hésiter à partager ses vraies perceptions – on ne peut jamais prédire ce que le client créera suite à une nouvelle prise de conscience⁵⁷.

Francine Campone souligne qu'il faut toutefois se référer à l'accord d'encadrement. Si, par exemple, l'organisation avait embauché le coach pour aider l'individu à atteindre un niveau supérieur au sein de l'organisation, le coach devrait ramener le client à ce contexte,

⁵⁵ Caryn Mottilla: If I'm coaching someone and they decide to leave, that is their choice – not mine. I do not accept being held responsible for their choices of the individual.

⁵⁶ Caryn Mottilla: I would rather get fired than not be of service to the individual. But I am still very loyal to the company: I want them to feel that, having hired me, the specific issues are being addressed. Sometimes though this may lead to something unexpected happening like a person's choosing another area to work.

⁵⁷ Voir ses commentaires à ce sujet, p. 23.

en lui demandant si ses nouvelles idées peuvent s'y inscrire. Le fait de ramener le contexte de l'organisation n'est pas de s'emparer du programme du client, étant donné qu'on peut quand même explorer de nouvelles idées. Si le client dit que ses buts ne sont plus les mêmes qu'au départ, le coach pourrait l'inviter à parler de son nouveau programme et l'aider à trouver comment faire une transition qui donne à l'organisation l'occasion de trouver un remplaçant (ou même la possibilité de faire une contre-offre). Elle dit aussi que l'organisation ne bénéficiera pas de toute façon de la présence de quelqu'un qui occupe une position dans laquelle il se sent malheureux. Si la personne porte sa loyauté ailleurs, il n'est guère possible que la compagnie puisse en profiter pour longtemps.

Selon Ann Deaton, accueillir ces changements (soit de poste, soit d'employeur), provenant du client, qui relèvent de la découverte de lui-même constitue un service rendu à l'entreprise, car le résultat serait de retirer quelqu'un à qui le poste ne convenait plus. Même si une personne est loyale envers la compagnie, celle-ci n'emploie pas la bonne personne si elle n'est pas emballée par ce qu'elle fait⁵⁸.

À titre de clarification, j'ai émis l'hypothèse que le coach encourage la personne à parler de son autre passion et que l'échange ainsi obtenu fasse perdre de l'élan au client, ou encore atténue son désir de conserver son poste actuel. À ce moment, que devrait faire le coach ? Francine Campone opterait pour une position neutre, en demandant au client, « Concernant votre carrière, où est-ce que vous vous voyez dans dix ans ? ». Peu importe ce que le client répondrait, elle dirait, « Résumons ce que vous me dites : ce qui est le plus important, là où vous êtes à votre meilleur... etc. Laquelle de ces possibilités de carrière

⁵⁸ Ann Deaton: I think our clients are wise beyond our recognition. Many times, they create something we couldn't imagine was possible. Even in terms of loyalty to the company, we would have to ask if they are getting the best person for the position if the person in it isn't really passionate about what she is doing. From the company's viewpoint, I would want to see someone bringing all of their passions and strengths to work, if that is possible. From the way you formulated this question, I take it that the extent of the client's passion for the other field in this case is something that she's unaware of. The coach, by virtue of listening carefully, has seen this thread come up and wants to reflect that back to the client.

vous convient-elle le mieux ? ». Si le client choisit d'embrasser une nouvelle carrière, il conviendrait de dire « C'est bien - je suis ravie que vous ayez déterminé là où vous voulez aller. Regardons le contexte actuel de notre coaching et comment cet avenir s'y inscrit ». Cela ouvre une discussion concernant l'accord initial et la façon dont le client veut inclure les besoins de l'organisation dans la planification de ses projets.

Roberta Hill estime que ce n'est pas son rôle que de faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre. Pour elle, l'important est : est-ce que c'est dans le meilleur intérêt de la compagnie de retenir quelqu'un à son poste lorsque cette personne est démoralisée face à ses fonctions ? Roberta Hill encouragerait le coaché à réfléchir à l'impact qu'il a sur l'organisation et la réaction qu'aurait la compagnie en apprenant qu'il n'est pas heureux dans ce qu'il fait. Elle tenterait de savoir comment le client pourrait arranger la situation pour que tout le monde soit gagnant⁵⁹.

Si la décision finale de quitter son poste est prise, la relation du coaching peut être assujettie aux changements. Roberta Hill poursuit ainsi : Si le client disait qu'il voulait s'en aller et que la compagnie comprenne et accepte cette position, la relation de coaching pourrait continuer. Mais si la compagnie ignorait ce fait, et que le client demande au coach de se servir des séances pour préparer son travail à l'extérieur, elle l'aviserait qu'elle serait en conflit d'intérêt, car l'organisation la rémunère. Le coach pourrait proposer que la relation de coaching se termine ou que le client embauche le coach lui-même.

⁵⁹ Roberta Hill: It's not my job to tip it one way or another. It comes back to the issue of: does the company want someone staying who is going to continue to be demoralized because they are not interested any more about their job? A manager's job is to create and grow their people so they leave. That also reduces their results, which is a type of double bind: I [could, on the other hand] keep my people here [so they don't grow] and I get results [from their staying and continuing to do the work they're doing.] [Returning to the original question], I could add, "What's the impact of this going to be on the organization, and how are they going to feel about you not happy with your current one, and how can you make it so everybody wins in this situation?"

Il ne s'ensuit pas pour autant que le coach soit contraint de rejeter toute discussion traitant des intérêts autres que ceux inhérents à la compagnie. Le coach peut bien explorer les conséquences envisageables si un client donnait suite à de tels élans. Il est possible de trouver des solutions inattendues, et peut même être nécessaire d'explorer ces options. Roberta Hill note que même si une personne est satisfaite lorsqu'elle occupe son poste, son niveau d'engagement risque d'être amoindri tant que ses attirances ne sont pas exprimées et démystifiées. Dans ce contexte, le rôle du coach est d'aider le client à déterminer exactement ce qu'il veut accomplir dans sa vie.

Dans sa pratique de coaching, Christine Martin a vécu une telle situation : deux de ses coachés ont décidé de quitter l'entreprise, ce qui entraînait la fin de la relation de coaching. Elle souligne que le coaching peut faire réaliser au client qu'il n'est pas à sa place, et qu'il serait préférable qu'il parte.

Par contre, si un client manifeste le désir de quitter son employeur, le coach ne devrait pas d'emblée prendre pour acquis qu'une décision définitive a été prise : Joseph Seiler souligne qu'un client peut être en mode réactif face aux ennuis avec un de ses collègues, par exemple. Christine Martin rapporte que si le coaching est toujours dirigé sur la performance en lien avec son poste pour la compagnie, la relation peut continuer. Comme résultat de cette attitude, il est même arrivé qu'un client, suite à une prise de conscience, décide de rester au service de sa compagnie⁶⁰. Pour elle, la loyauté envers la

⁶⁰ Christine Martin: It's OK [...] even in the face of a client's stated desire to leave the company to continue the coaching relationship anyway if the boundaries are very clear, and the coaching is strictly on the performance. I've had people stay with the company, who began to see things in new ways. Sometimes people might start out by complaining, saying things like: This isn't right for me. I'd like to leave. I'm on the wrong project. Such things are not a call for the coaching to stop. However, if someone is planning to leave (with résumés written and interviews already scheduled), that's the end.

compagnie prime sur l'intérêt de l'individu, principe axé sur le fait que la compagnie la rémunère⁶¹.

Velma Gallant admet pour sa part qu'elle n'accepterait pas de coacher dans l'optique de soutenir un tel client : puisque la compagnie avait accepté de payer pour les sessions de coaching, il serait normal que le client honore la générosité de la compagnie⁶².

Terri Levine prétend que le dessein du coach en entreprise devrait être de coacher le client dans son poste actuel. Pourtant, elle n'empêcherait pas le client d'explorer ces autres options non connexes avec son poste; simplement, elle ne le coacherait pas uniquement dans ce but précis.

Ann Deaton perçoit quant à elle le coaching d'un client sur l'avancement d'une carrière distincte à celle déjà amorcée au sein de l'entreprise comme étant source d'un conflit d'intérêt. Une partie de l'entente est que puisqu'un sujet est accepté en coaching, il devrait apporter des bénéfices à la compagnie⁶³.

Barbara Dalpra, tout comme Christine Martin, mentionne le fait que la relation de coaching peut se poursuivre si le client accepte de continuer dans le même sens que les intentions de l'entreprise. Si le client lui demandait du coaching concernant son nouvel objectif et voulait laisser de côté les objectifs de la compagnie, elle mettrait le client au défi de lui dire pourquoi il continuerait de faire payer la compagnie pour le coaching qu'il

⁶¹ Le fait qu'elle n'accepterait pas un tel abus de la part de l'employé ne veut pas dire qu'en revanche, le programme de la compagnie dicte le contenu des sessions de coaching. Voir p. 133.

⁶² Velma Gallant: I think it's only fair. They are the ones paying for it, and they want the client to be more effective in her job, and be the best she can be within that job. It's generous of the company to pay for that. I know of a lot of managers willing to pay for coaches themselves. The company's generosity needs to be honored by the employee as well.

⁶³ Ann Deaton: ...[T]here is a conflict. I would tell the client, "I am hired to coach you, but because I am hired by the company, our understanding is that the coaching must be about things valuable to the company. This sounds like a personal endeavor you want to do, and you're committed to doing. I'm not sure it serves the company so you will want to get a different coach to work with you on that."

reçoit, étant donné qu'au départ, il avait accepté de soutenir l'objectif entendu avec la compagnie. De toute façon, Barbara Dalpra souligne l'importance de continuellement vérifier avec le client la pertinence du but défini par la compagnie ainsi que la relation du client avec ce même but.

Linda Page inviterait le coaché à explorer les aspects positifs et négatifs quant à la décision de quitter son poste. Elle aiderait le client à planifier son départ – une des considérations serait alors la manière d'amoindrir l'effet néfaste de son départ sur la compagnie⁶⁴.

David Matthew Prior met l'accent sur la nécessité de se référer à l'accord d'encadrement – surtout aux vocations globales du coaching. Il faut aussi vérifier s'il est dans les meilleurs intérêts de la compagnie que le coaché, son employé, la quitte. S'il est toujours éthique de maintenir le coaching, il faut néanmoins divulguer ce fait auprès de l'organisme. De préférence, il conviendrait d'inclure cette possibilité dans la phase de rédaction du contrat d'engagement. Avant cette rédaction, il serait donc opportun de demander à la compagnie quel comportement le coach devrait adopter face à l'éventualité qu'une personne coachée décide de quitter. Si le coaching est déjà en cours de processus, il faudrait plutôt déterminer des paramètres clairs, notamment que le coaché est le seul responsable de ses actions (et le coach doit trancher s'il peut toujours desservir le client dans ce contexte.) On pourrait en outre inviter le client à évoquer devant son patron qu'une possibilité d'entreprendre une autre carrière est envisagée. Pour le cas où le contrat d'origine stipule que le coach est tenu de rendre compte à la compagnie des choses allant contre l'intérêt de celle-ci, (à savoir, les choses qui sont évaluées comme potentiellement nuisibles à la compagnie), il est alors nécessaire de déterminer si le départ de la personne contrevient à cette exigence. Il se peut que son départ puisse être bénéfique pour la compagnie. Une fois que le coach a choisi l'option à suivre, il faut qu'il sache comment

⁶⁴ Linda Page: My contract with the company would leave me free to do that.

communiquer cette information à la compagnie. À ce moment, le coach se doit de faire appel à ses qualités et à son expertise en matière de communication, afin de gérer au mieux les interactions triangulaires et d'exposer les faits d'une façon aussi franche que conforme à l'éthique⁶⁵.

Il est à noter que poursuivre dans un sens qui ne rapporte rien à la compagnie serait tout à fait acceptable dans les cas où l'individu a embauché le coach lui-même. Dans ce cas, le coach pourrait donner libre cours à l'exploration de ces thèmes.

3.2.4. LE COACH COMME AGENT DE CHANGEMENT

J'ai demandé aux coaches s'ils pensaient que leur rôle au sein de l'entreprise visait à promouvoir l'idée de métamorphose ou à encourager la conservation de l'ordre établi.

Pour Terri Levine, la raison d'être du coaching est d'effectuer des changements⁶⁶. De même pour Linda Page, pour qui cela n'aurait pas de sens d'embaucher un coach si l'on ne s'attendait pas à amorcer une certaine évolution – si tout va comme cela se devrait, pourquoi se casser la tête⁶⁷ ?

⁶⁵ David Matthew Prior: This issue goes back to the contracting process: It is necessary to have a conversation with the company and ask, "How would you feel if this person came to me and after two months of coaching, they decided they would like to leave? What do you want me to do in that case?" The coach has to work with multiple client parties and work it ethically. If the contract specifies that that the coach must report things that are not in the interest of the company (things which are outlined as detrimental), we would have to determine if the person's leaving is detrimental to the company's interest. Again, her leaving may actually be beneficial to the company's interest. We need to know how to communicate to the organization whatever determination we make. This situation calls for the coach to be a master communicator - one who can handle triangles and communicate forthrightly and ethically. Ethical behavior requires discernment, assessment, high moral standing, and solid character.

⁶⁶ Terri Levine: Coaching is about change.

⁶⁷ Linda Page: I can't imagine why anyone would hire a coach if they didn't expect to have some change. You're there to make a difference. If everything is going along fine the way it is, why bother?

La préférence de Velma Gallant serait de travailler uniquement avec les compagnies faisant preuve d'une certaine ouverture aux transformations. Lorsque l'emphasis est mise sur la préservation des dispositions déjà en place, la compagnie devient stagnante. Le changement fait partie intégrante de la croissance – si une compagnie ne grandit pas, elle meurt⁶⁸.

Olivier Dubois estime que «... le coach fera [indirectement et systématiquement] la promotion des [modifications]. Je ne crois pas que l'entreprise embauche un coach pour que la situation reste la même. Le coach est automatiquement un accompagnateur du changement ».

Pour Ann Deaton, le rôle du coaching est presque toujours de contribuer à l'évolution ou à la limite de soutenir l'adaptation ou l'ouverture pour effectuer des améliorations nécessaires au sein de l'entreprise. Le changement représente l'un des plus grands défis qui attend à la fois les individus et les organisations. Le fait de vouloir embaucher un coach présuppose un désir d'avancement – recruter un coach pour maintenir le statu quo est inconcevable⁶⁹.

En rapport avec la préservation du statu quo, j'ai posé cette question : qu'est-ce que les coaches devraient faire si l'entreprise veut conserver une situation telle qu'elle l'est ? Linda Page répond qu'elle favorise une approche visant à assister les clients dans l'évaluation de leur situation actuelle, les aider à déterminer si elle leur convient et si, en l'alimentant, ils renoncent à quelque chose qu'ils ne veulent pas perdre⁷⁰.

⁶⁸ I would only want to work with companies that were open to change. Basically, when you preserve the established order, it's a stale company.[...] Change is inevitable, and if a company is not growing, it is dying.

⁶⁹ Ann Deaton: It may be very well be that the companies wanting to preserve the status quo would never consider hiring a coach - I just can't imagine a coach who is hired to maintain the status quo.

⁷⁰ Linda Page: As a coach, I would say, "I will help you to think through what is happening and whether or not it is something you want to happen and whether by keeping what you have you are in

J'ai donné l'exemple suivant : supposons qu'au départ, il y avait un haut standard d'excellence dans l'entreprise; malheureusement, les nouvelles personnes qui entrent actuellement au service de cette entreprise ne semblent pas réussir à maintenir ce standard. Dans ce cas, le statu quo devrait être réellement le niveau d'excellence que la compagnie souhaiterait entretenir.

Ann Deaton propose : si, par exemple, les employés créent 75% de la qualité désirée, serait-il possible que le changement puisse les faire monter jusqu'à 99% ? Il est possible que oui, car dans bien des cas, le rôle d'un coach peut être d'orienter les employés selon la politique de la compagnie. Suivant ces circonstances, il y a un écart important entre là où sont les employés et où la compagnie voudrait qu'ils soient – donc, on promeut le changement afin de réduire cet écart.

Caryn Mottilla croit que de façon indirecte, un mouvement se produira parce qu'un individu aura le courage d'explorer et d'effectuer par lui-même des changements. Dès le départ, elle songe qu'elle n'est là ni pour changer l'entreprise ni pour préserver l'ordre établi. Son intention première est que ses clients progressent aisément, qu'ils prennent conscience de l'étendue de leur potentiel et qu'ils répandent leur influence sur plus de personnes⁷¹.

fact losing what you don't want to lose. I will be happy to work with you as a coach to figure out what's going on and set your priorities and plan what to do about it.

⁷¹ Caryn Mottilla: I believe that companies that use trained professional coaches are working to upgrade the individual as well as their organization. The individual will be affected, and so will the business[...] My intention is for clients to move forward with ease, to do amazing things, to connect with how powerful they are, to reach out and touch more people. My hope is that they'll have another thing to celebrate because of their decision to work with a coach.

David Matthew Prior mentionne le fait qu'il existe un danger pour les coaches, à savoir quand ils se sentent eux-mêmes parties prenantes et donc responsables pour préserver l'ordre ou pour promouvoir des changements. Cela est une responsabilité mal placée. Le coach est là pour faciliter la prise de conscience de ses clients et leur laisser prendre leurs responsabilités pour qu'ils puissent exécuter et implanter ce qu'ils ont eux-mêmes défini comme changements désirés et stratégies envisagées – seuls les clients sont responsables de l'exécution et l'implantation de leur programme. David Matthew Prior voit son rôle de coach, entre autres choses, comme celui d'assurer un bon support, de provoquer de bonnes conversations en coaching, de poser de bonnes questions, de maintenir les défis à un niveau approprié et de rediriger au besoin les clients vers les bonnes ressources.

La tâche du coach, comme David Matthew Prior l'a déjà expliqué, est de faciliter un changement, une transition, vers ce à quoi aspire le coaché. Il se peut que le coach ait à promouvoir des modifications au sein de l'entreprise ou préserver l'ordre établi, ou encore naviguer à travers un paradoxe à différents moments et de différentes façons. Le coach se fonde sur les lignes directrices du programme organisationnel. Ce n'est pas la fonction du coach de prendre la responsabilité du changement ou de la préservation des dispositions déjà instaurées – il ne joue aucunement le rôle de directeur ni de manager. Il n'est pas là pour imposer un programme ou pour exécuter les actions nécessaires à sa réalisation⁷².

Joseph Seiler assure que le rôle du coach n'est pas de faire forcément l'un ou l'autre – le tout dépend de la personne qui reçoit ses services. Par exemple, le coach pourrait dire à son client : « J'entends ce qui me semble être votre désir de préserver l'ordre établi. Qu'est-ce que cela vous donne ? Qu'est-ce que cela vous enlève ? ».

⁷² David Matthew Prior: In coaching a team, we have to state what are the desired changes to be outlined, and whether we are here to produce a catalytic change (or cultural change, or rapid change), or to address the status quo. The coach takes the lead from the client organization more along the lines of the organizational agenda. [...]The coach is there to facilitate change based on an agreed upon coaching client (the person being coached) and organizational client agenda.

Roberta Hill ne pense pas qu'il appartienne au coach de promouvoir ou de changer quoi que ce soit. C'est le rôle de l'individu. En tant que coach, elle estime être son devoir de déterminer ce que l'individu a besoin à l'intérieur du contexte de l'organisation, et de l'aider à concevoir un plan pour parvenir à ses fins :

I don't think the role of the coach is to do anything - that's [the role of] the individual. I am in the change business, so I would say my role is to challenge the assumptions of the individual.

Christine Martin souligne que c'est l'entreprise elle-même qui décide. Le coach n'est nullement responsable des opérations en tant que telles. Elle ajoute qu'il faut faire la part entre le coaching et la consultation – cette dernière pouvant bien avoir comme objet de promouvoir le changement. Elle affirme que consulter, c'est dire à quelqu'un ce qu'il doit faire – le consultant est un expert. Le coaching, lui, se distingue de la consultation par l'existence d'une relation entre le coach et la personne qui reçoit ses services. Il s'agit d'une relation de pairs – un partenariat – contrastant avec l'absence de lien là où l'expertise est nécessaire. Lorsqu'il arrive qu'on lui demande son avis, elle le donne, mais c'est toujours en respectant ce partenariat – à titre de remue-ménages⁷³ ou de brassage d'idées⁷⁴.

Comme coach, Linda Page n'accepterait pas de supporter la responsabilité de l'atteinte des résultats au sein de l'organisation. D'après elle, l'un des rôles du coaching est d'aider les personnes à découvrir ce que devraient être ces résultats. Agir autrement serait risquer de perdre leur support ou leur engagement. Quand les clients pensent qu'une solution leur est imposée – bien qu'elle soit bonne ou souhaitable – et que cette solution

⁷³ Anglais brainstorming.

⁷⁴ Christine Martin: Coaching is [...] not [a] case where expertise is required. During any coaching conversation, I'm often asked, "What do you think?" And I say what I think about something, and we talk about it, but it's never out of service to the partnership itself. [...] Preserving that relationship is really the essence of coaching.

n'est pas générée par les clients eux-mêmes, la recherche sur les motivations démontre que la solution « imposée⁷⁵ » ne durera pas⁷⁶.

3.2.5. LE DÉVOUEMENT DES EMPLOYÉS

Il est approprié de se demander si le fait d'encourager des employés à se dévouer à l'organisation – au point de faire passer les intérêts de l'organisation avant ceux de la famille et des loisirs – constitue une attitude valable de la part du coach.

Joseph Seiler encouragerait une personne qui a besoin de mieux performer à se souvenir des moments où elle brillait, où elle réalisait les choses qu'elle entreprenait et où elle se trouvait au meilleur de sa forme. Peut-être que l'équilibre entre sa vie personnelle et son travail était meilleur qu'il ne l'est en ce moment. Même si le coaching n'est pas axé sur le profit, Joseph Seiler le rappelle : plus d'une chose ne veut pas dire forcément moins de l'autre.

Linda Page prétend que même si les sujets de conciliation travail/vie personnelle, du changement d'emploi ou de carrière ne sont pas rentables dans l'immédiat, l'attention portée à ces sujets aura un effet indirect ou à long terme sur la rentabilité.

Caryn Mottilla affirme quant à elle que le fait de trop travailler peut s'avérer problématique. Elle favorise une approche qui demande aux employés d'envisager la meilleure façon de réaliser leurs tâches afin d'être disponible pour leur vie en dehors du

⁷⁵ Ceci est souvent une des conséquences néfastes qui arrive lorsque le coach s'accapare du programme du client.

⁷⁶ Linda Page: We absolutely know from motivational research that [the imposed solution] is less likely to stick. Coaching would ask, "What is happening here that's creating the deterioration? What are you gaining and losing? What is your goal? What do you hope to gain or lose? Where are people at with it? What are they saying on the surface but really believing underneath?" I'd want an exploration of the whole picture. I don't know what the outcome will be, but I'd like to have everyone have a say as to what that outcome is, because then we'll have a motivated bunch of people who are going to make it happen.

travail. Il s'agit ici de faire des choix – de déterminer à quoi la personne consacre la majeure partie de son temps, où elle dirige son attention et où elle met ses efforts.

Pour Francine Campone, une supposition est que les compagnies soient motivées par le besoin de faire des profits. Le défi est de déterminer quels aspects du travail sont les plus probants pour contribuer à réaliser des profits. Il serait inconvenant de prendre pour acquis qu'encourager un client à travailler plus fort le rendra plus productif. Peut-être que le client s'acquittera mieux de ses tâches s'il travaille de manière plus intelligente, s'il réduit à l'essentiel les routines de travail et s'il place les limites appropriées afin de résister aux interruptions d'autrui. Il pourrait s'avérer utile d'évaluer d'une part ce que le client croit que l'on attend de lui, et d'autre part ce qu'on attend vraiment de lui. Il est toujours possible qu'une performance contre-productive résulte de mauvaises communications ou de difficultés au niveau des relations interpersonnelles avec ses pairs. Également, il y a la problématique de la conciliation travail-vie personnelle. Il s'agirait d'explorer comment cette tension affecte la performance du client au travail. Il faudrait examiner si des heures supplémentaires sont nécessaires pour contribuer aux profits, ou bien s'il existe une façon d'augmenter son efficacité sans augmenter les heures au travail.

Ann Deaton préfère demander si la personne est dans un poste qui exploite le plein potentiel de ses forces. Si oui, elle fait ce qu'elle sait faire de mieux ; donc, cela devrait lui procurer une meilleure satisfaction dans son travail. Par exemple, si quelqu'un aime ce qu'il fait, il sera prêt à investir beaucoup d'heures pour le faire. Mais s'il travaille toujours dans une zone d'inconfort, il pourrait se trouver facilement épuisé avant la fin de la journée.

Alors, une valeur à préconiser serait une conciliation entre les valeurs de l'employé⁷⁷, ses forces et ce qu'on lui demande de faire⁷⁸.

Cependant, il faut mettre en perspective la question de travail-vie personnelle. David Matthew Prior souligne le besoin de définir la rentabilité ainsi que ce qui constitue une contribution rentable. Ça dépend du cas en particulier : Certains individus seraient plus productifs s'ils quittaient à 17h et rétablissaient un certain équilibre dans leur vie familiale. Leur incapacité à gérer cet aspect de leur vie fait en sorte qu'ils apportent ces difficultés non résolues au travail, ce qui pourrait avoir une incidence néfaste sur leur productivité, nuisant ainsi à la rentabilité. D'autre part, si quelqu'un consacre beaucoup d'énergie à régler des problèmes personnels sur son lieu de travail, quitte plus tôt ou n'arrive pas à consacrer les heures nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés, il faudrait que la personne s'investisse davantage dans des aspects du travail qui ont été délaissés. Face à la question, à savoir si l'intérêt de la rentabilité exige qu'il faille puiser jusqu'à la dernière miette de performance que l'employé possède, David Matthew Prior rappelle que les employés sont des êtres humains. Tout dépend si le coach a une philosophie qui considère le client autant comme un être entier, plein de ressources, qu'un être ayant une dignité humaine.

Nous avons aussi présenté l'expérience, vécue par Roberta Hill, d'une compagnie qui reconnaissait la valeur de trouver un équilibre entre la vie personnelle et celle du travail (page 75). En plus d'une action bénéfique pour cette employée, la compagnie a su retirer un bénéfice à long terme (les services à un plus haut niveau de l'employée).

⁷⁷ Ann Deaton: I think that alignment between the employees' values, strengths, and what they are being asked to do would be an overall value worth obtaining.

⁷⁸ Buckingham et Coffman remettent en question l'idée que n'importe qui peut développer n'importe quel attribut jusqu'à un niveau de l'excellence. Par exemple, il est peu vraisemblable que quelqu'un naturellement dépourvu d'intérêt pour la précision fasse un excellent comptable.

3.2.6. DES LICENCIEMENTS MASSIFS

Il se peut qu'au nom du profit, un des buts de l'entreprise soit le licenciement des employés. J'ai demandé comment un coach devrait agir si un client choisissait un but comme celui d'éliminer des postes. Linda Page a mentionné que dans le monde corporatif de l'Amérique du Nord, il y a une tension entre le taylorisme et l'humanisme. La tendance chez les coaches est de privilégier une approche plus humaniste.

Lorsque j'ai voulu savoir si le coach devait soutenir un tel but, en disant : « Si on coupe 10 000 postes la semaine prochaine... », David Matthew Prior attira l'attention sur le mot « on ». Qui bannit les postes – le coach ou le client ? Le devoir du coach est de faciliter la prise de conscience et la responsabilité du coaché. La personne qui est ultérieurement responsable pour toute action entreprise, implantée et exécutée est toujours le coaché – pas le coach. S'il est dans l'intérêt de l'organisation qu'un tel licenciement survienne, le coach est là pour faciliter la capacité de cette personne à implanter des mesures, exécuter et diriger – il ne doit en aucun cas en prendre la responsabilité ni devenir complice de la personne afin qu'il pose les gestes dont elle devrait s'acquitter seule en temps normal. Ce sont les lignes directrices éthiques⁷⁹.

Linda Page spécifie que, selon les règles du coaching, rien dans le code d'éthique n'empêcherait un coach d'accompagner un cadre désirant effectuer des licenciements massifs. Le coach pourrait cependant avoir des réticences sur le plan moral ou éthique (propre à lui-même.) La question est : qui est le client du coach ? Cela exige de préciser qui, du cadre ou des employés, le coach se doit d'assister, et à quelles fins serviront les

⁷⁹ I think we need to look more closely at the word "Let's". Who is slashing the jobs - the coach or the CEO? We are facilitating the awareness and the responsibility of the coachee. The person who is ultimately responsible for any actions taken, implemented, and executed is always the coachee - not the coach. If it's in the interest of the organization, the coach is there to help facilitate that person's ability to implement, execute and lead - but not to consult or take responsibility for or collude in that person's ability to operate and make his own decisions. That's the ethical line.

séances de coaching. Par exemple, conformément à l'éthique, le coach devrait se demander : « Est-ce ma tâche de coacher le chef de la direction à la limite de ma capacité, afin d'améliorer le prix des actions, d'améliorer la viabilité à long terme de la compagnie ou d'aider le chef à être plus heureux⁸⁰ et de réussir ? Mon devoir est-il de me concentrer sur le meilleur intérêt de l'employé et de l'aider à atteindre ses buts, ou plutôt de servir les meilleurs intérêts de l'organisation ? ». Alors, si le conseil d'administration de la compagnie disait au coach que leur but est que l'organisation ne disparaisse pas – qu'elle soit encore là cinquante ans plus tard, il serait contre l'éthique pour le coach de soutenir les actions du chef qui iraient à l'encontre du meilleur intérêt à long terme pour la compagnie. D'autre part, en supposant que l'accord de départ consistait à assurer le bonheur du chef, si ce dernier affirmait qu'il profiterait énormément s'il réussissait à licencier 3 000 personnes, il serait éthiquement valable pour le coach d'accompagner le client dans une telle ligne de conduite et ce, même si le coach savait que la compagnie souffrirait à long terme, puisque le résultat obtenu serait conforme à l'idée d'origine. Linda Page a toutefois spécifié qu'en pareilles circonstances, son éthique personnelle lui ferait refuser de coacher, malgré que son éthique professionnelle soit respectée.

3.2.7. LE COACHING EST-IL *FORCÉMENT* BÉNÉFIQUE POUR LA SOCIÉTÉ ?

Tel que déjà suggéré, une des utilités possibles du coaching serait d'apporter un bénéfice à la société. L'une des caractéristiques d'un client qui fonctionne bien est le fait qu'il s'occupe du bien-être de la société. Terri Levine prône le coaching comme un véhicule à faire une différence dans la société et invite les gens motivés par ce changement

⁸⁰ Linda Page: On the other hand, if the agreement was, "Coach, you help this guy keep happy, that's going to make us happy. You just make sure that he gets what he wants."

à choisir une carrière en coaching⁸¹. Également, Thomas Leonard, l'un des fondateurs de l'ICF, dit qu'un des rôles dominants du coaching est d'apporter un bénéfice à la société : « *We⁸² have a bigger role to play that will benefit society⁸³* ». Leonard considère que le paradigme du coaching, axé sur les solutions, constitue une vision positive capable d'améliorer la qualité de vie de notre planète.

À la suite de ces indications, tout en tenant compte des commentaires sur la promotion du changement en lien avec le rôle du coach et sur l'importance de ne pas s'accaparer du programme du client, j'ai proposé le scénario suivant aux coaches : le coach a comme client une compagnie géante de tabac à l'échelle mondiale, et il travaille avec une des personnes cadres en haute direction. Cette compagnie est un holding⁸⁴, dont l'une des filiales produit des produits céréaliers. Un jour, ce cadre annonce au coach qu'il vise une augmentation des ventes de son produit primaire, le tabac. Il se tourne vers une nation dans le tiers monde qui est régie par des lois beaucoup moins strictes que celles d'Amérique du Nord. Pour augmenter les ventes, son plan d'affaires envisage une augmentation de la consommation du tabac chez les jeunes adolescents de 30% à la fin du trimestre. Il demande l'aide du coach afin de concevoir une campagne de publicité qui cible ces jeunes...

Le consensus, entre les coaches consultés en entretien, était qu'ils n'accepteraient jamais un tel mandat. Si la relation était déjà entamée, ils la rompraient. Christine Martin

⁸¹ T. LEVINE, *Coaching U – You could be a coach if* [en ligne] <http://www.comprehensivecoachingu.com/Blog/2006/10/you-could-be-coach-if.html> (Page consultée le 08 mars 2007).

⁸² En parlant des coaches.

⁸³ TODAY'S COACH [en ligne] <http://www.todayscoach.com/2002/0218/default.html> (Page consultée le 07 mars 2007).

⁸⁴ Une compagnie qui détient des compagnies filiales.

dit qu'elle s'informe en général assez bien sur la compagnie, avant d'accepter d'entrer en relation avec elle. Son éthique personnelle s'interposerait, et elle annoncerait qu'elle ne pourrait pas appuyer une telle politique. Velma Gallant réplique qu'elle ne se mettrait jamais dans une pareille situation – elle démissionnerait de ce mandat.

J'ai demandé ce qui se produirait si le coach proposait au cadre de tenter de leur vendre des produits céréaliers plutôt que de promouvoir le tabagisme chez les jeunes... Chose époustouflante – l'opinion unanime chez les coaches à qui j'ai posé cette question est qu'une telle action serait *contre l'éthique* du coaching !

Christine Martin allègue que le coach ferait preuve d'infidélité face à son mandat. Selon Velma Gallant, le coach aurait accaparé l'agenda du client dans une tentative pour lui substituer le sien – ce qui constitue une violation de l'éthique du coaching.

David Matthew Prior ajoute qu'un coach qui a l'intention d'influencer ou de faire pencher le coaché ne prend pas ses responsabilités sur le plan éthique. Si le coach réalise que les agissements du coaché sont moralement répréhensibles, il doit évaluer s'il peut continuer à soutenir le coaché en accord avec ses convictions personnelles. Une telle situation pourrait l'empêcher d'assister le client ou restreindre sa capacité à le faire d'une manière professionnelle. Le coach serait donc tenu d'informer son client de cet état de choses.

Ann Deaton complète en affirmant qu'une tentative pour détourner le client de son objectif premier constitue une attitude contraire au mandat du coach – le coach s'embarquerait alors dans une consultation de mauvaise qualité en donnant des conseils non sollicités. Caryn Mottilla souligne que le coach agirait contre son intégrité en ne soutenant pas le programme du client et en essayant de l'influencer à vendre des produits céréaliers – même si la position du coach vise à apporter le plus grand bien au plus grand nombre. D'après elle, l'éthique personnelle du coach pourrait l'amener à refuser ou à démissionner

d'un mandat. Mais tout coach qui a accepté un mandat, s'il veut demeurer intègre, doit soutenir ce mandat, ou du moins ne pas être en opposition au programme de son client. Barbara Dalpra a exprimé le même avis⁸⁵.

Christine Martin ajoute que le coach se doit de percevoir son client comme un être à part entière et de se porter à la défense des intérêts du coaché. S'il ne peut le faire, alors le coaching ne peut être envisagé. Il convient de mettre un terme à une situation qui contrecarrerait ses plans ou les détournerait vers quelque chose que le coach considère comme non conforme à l'éthique. Si le coach ne le fait pas, c'est le programme du coach qui prime sur celui du client – la relation de coaching n'existe donc plus. Pour coacher avec authenticité et valorisation, il faut être capable de voir tout ce qui est merveilleux dans son client. Comment le coach peut-il en être capable s'il n'a aucun respect pour ledit client ou pour les agissements de ce dernier ?

Certes, ceci démontre la réaction des coaches face à un mandat qui va à l'encontre de leurs valeurs personnelles. Mais en dehors de cela, même si les valeurs du coaching sont respectées, il y a lieu de sérieusement remettre en question les résultats d'un tel coaching, si réussi. On aurait de la difficulté à prétendre qu'un tel coaching fructueux serait socialement bénéfique – à moins qu'on ne soit prêt à soutenir que la société soit améliorée par l'augmentation du tabagisme chez les jeunes !

CONCLUSION

Le but fondamental du coaching est l'avancement, voire la croissance globale du client, ce qui implique l'atteinte de l'excellence par celui-ci. Quant à la définition de l'excellence, les coaches n'ont pas accepté d'emblée le propos d'Enriquez à l'effet que tout le monde ne peut pas être vainqueur. Les coaches définissent plutôt l'excellence en se

⁸⁵ Barbara Dalpra: If I accepted [this mandate], I would have to coach him on whatever his agenda was.

référant à un modèle d'abondance où tout le monde peut être gagnant, en adoptant une perspective gagnant/gagnant. L'idée d'excellence peut être recadrée de telle manière qu'on puisse accueillir des forces initialement opposées. Pour plusieurs coaches, l'excellence est synonyme de développement de ses traits forts. Donc un travail important du coach est d'aider la personne à devenir plus que ce qu'elle est déjà. Ceci implique l'idée d'aider le client à trouver des situations qui font appel à ses forces. Quant à l'excellence, la valeur primordiale qu'elle incarne est donc l'épanouissement du client. En privilégiant une approche qui considère le client comme un partenaire puissant pour réaliser lui-même ses propres changements, les coaches considèrent que l'excellence doit être définie par le client. Il est d'usage de demander au client : « Comment vous représentez-vous l'excellence ? ». Dans le coaching en entreprise, nous avons déjà vu que ce principe est défini conjointement par la compagnie et par l'employé (avec l'aide du coach pour le clarifier, au besoin).

Quant à la quête de l'excellence, il incombe de poser la question : l'excellence face à qui – face à quoi ? J'ai demandé à certains coaches : « Vous savez que si on étale toutes les performances sur un graphique, elles se distribueront sur une courbe en forme de cloche. Est-ce que votre accompagnement du progrès de vos clients vers l'excellence vise à les faire avancer sur cette courbe ? » Bien que certains coaches privilégient une autre approche de l'excellence, aucun d'entre eux n'a répondu NON ! Christine Martin dit qu'il est très encourageant de pouvoir observer ainsi le progrès effectué par son client sur cette courbe :

Definitely, and I can see this happening when I use a 360 [survey] as they are moving up the ladder. [...] It's exciting to support my client as he moves up the bell curve.

Sous-jacente à cette question apparaît l'idée de la concurrence : la courbe en cloche présuppose une performance *supérieure aux autres*. Un coach peut se trouver face au mandat d'accompagner un client qui a l'objectif d'atteindre une position plus avancée sur cette courbe. Donc, lorsqu'on pose la question de l'excellence « face à qui? », la réponse est « *face aux autres* », il est alors impossible que tout le monde gagne selon cette perspective. Si chacun était capable de réaliser les mêmes accomplissements dans l'ensemble des domaines, la vie se résumerait à une partie nulle. Le fait que les talents de

chaque individu soient de force et de nature variées (voir le dernier chapitre) implique nécessairement que les mêmes accomplissements dans l'ensemble des domaines est impossible. Toutefois, une visée importante du coaching cherche à aider le client à trouver une meilleure façon d'être en tenant compte de ses uniques talents.

Une autre manifestation de l'attitude des coaches face à la croissance globale du client se manifeste lorsque le projet du client échoue. Le coach est là pour aider le client à grandir – à apprendre de cette expérience afin de préparer une victoire ultérieure. Linda Page remet en question l'idée que le coach a atteint son but seulement lorsque le client « gagne ». Le point de mire du coaching est d'aider la personne à acquérir de l'expérience de vie, ce qui l'amène à une meilleure compréhension de qui elle est, ainsi que de la façon dont elle peut mener à l'avenir une vie encore plus fructueuse. Le coach a intérêt à travailler avec son client même durant ses échecs (et le coach sait que cette situation peut se produire). Donc, pour les coaches, la croyance dans le client doit dépasser la simple croyance dans son projet immédiat.

Toutefois, si le client ignore les obstacles auquel il fait face, le coach tente, au moyen de questions pertinentes, d'inviter le client à une observation accrue, ce qui lui permettra de détecter ces obstacles. Si le client ne dispose pas des facultés nécessaires pour détecter de lui-même un obstacle, comme dans le cas de Claude, les coaches privilégient l'honnêteté (voire la franchise) avec le client. Dans ce cas, il est primordial de vérifier si le client est psychologiquement capable de soutenir la vérité. Certains coaches, en ne pouvant pas soutenir la valeur de la croyance dans le client et dans son projet, se prévalent de la possibilité établie dans les codes de déontologie du coaching de ne pas poursuivre un tel mandat. Par contre, d'autres coaches soulignent que le coach peut demander au client ce qu'il ferait si le projet ne réussissait pas, et ensuite le coacher à partir de ses réponses à cette question. Une telle approche ferait entrer le projet dans la croissance globale du client, fournissant ainsi au coach une base pour continuer son mandat, car il lui serait possible de croire dans la croissance de son client. Lorsque le client se trouve en situation de *double-bind*, tous les coaches ont dit qu'il faut d'abord définir le contenu des valeurs apparemment en contradiction. Une des issues possibles est que le client aura besoin d'agir différemment

avec diverses parties avec lesquelles il transige ; le coach utilise alors l'occasion d'identifier un domaine où le client peut s'améliorer.

La question d'une mauvaise conception du sondage 360, par la cotation de l'employé sur des valeurs n'ayant pas trait à son travail, voire qui y seraient même néfastes, faisait ressortir des approches qui se rangent dans l'opposition d'*advocacy* versus *reflectivity* présentée dans le chapitre précédent. Certains coaches préfèrent coacher le client et l'encourager à interpréter et à traiter lui-même ce sujet avec l'organisation. D'autres prônent l'approche d'intervenir auprès de l'organisation au nom du client. Le comportement de ces coaches démontre davantage des caractéristiques d'*advocacy*. Lors de la conception des programmes, un groupe de coaches met l'entreprise au centre du programme ; l'autre y place l'individu. Certes, si les buts de la compagnie ne sont pas atteints de façon satisfaisante au terme du mandat, le coach ne sera pas engagé de nouveau. Le programme axé sur un coaching correctif serait également fondé sur des besoins initiés par la compagnie. Pour ceux qui mettent les individus au centre du programme, le contexte organisationnel ne leur dicte pas comment traiter le client. Ils se sentent embauchés pour pratiquer auprès des individus dans la compagnie au même titre qu'un médecin embauché par une usine le serait pour traiter ses employés.

Nous voulions sonder les limites de la loyauté des coaches envers la compagnie en déterminant s'ils contribuent à faire ressortir les idéaux des individus ou bien à leur substituer les idéaux de l'organisation. Dans le deuxième cas, il y aurait lieu de s'attendre à ce que l'expérience du coaching cherche à faire souscrire les individus à la mission de la compagnie, ce qui s'efforce de devenir le « pôle idéalisé » des employés. Il serait également plausible de penser que le coaching vise à garder l'attention des employés fixée sur leur poste. Or, ce n'est pas le cas. Certes, un des buts du coaching en entreprise est d'aider la compagnie à répandre sa vision parmi son personnel. Les coaches prônent aussi une perception de l'employé comme faisant partie intégrante de l'organisation. Néanmoins, bien que le programme organisationnel joue un rôle important dans le coaching de l'individu, force est de constater que les coaches ne conçoivent pas l'obligation de garder l'employé strictement fixé sur les buts de la compagnie comme faisant partie de leurs

fonctions ni comme partie de la loyauté due à la compagnie. Ils soulignent qu'ils travaillent avec l'individu afin de l'aider à comprendre ce qu'il veut vraiment, ce qui implique l'exploration de ses rêves, de ses aspirations et de sa définition de la réussite.

La loyauté envers la compagnie ne contraint pas les coaches à utiliser leur influence pour garder les clients dans leur emploi actuel : les coaches ne se portent pas garants des choix des coachés. Encore une fois, si les exigences du poste ne correspondent pas aux talents de l'individu, cela ne rend pas service à cette personne de la garder à son poste. Cependant, un coach serait contraint par son éthique professionnelle de refuser le soutien à une personne décidant de quitter l'entreprise et demandant l'aide du coach pour développer son intérêt non connexe à l'entreprise, tout en négligeant les buts originellement convenus avec la compagnie.

L'un des buts de ce chapitre était de vérifier si les coaches se voyaient comme promoteurs du changement ou comme conservateurs de l'ordre établi. Il est clair que dans la pratique des sessions de coaching avec les individus, les coaches n'ont pas la responsabilité de préserver l'ordre établi ou de promouvoir des changements, et ils ne devraient pas s'en sentir responsables non plus. Ce serait une responsabilité mal placée, car ceci aurait l'effet de déresponsabiliser le client, qui est lui-même seul responsable de ses propres actions. Cependant, tout en se concentrant sur le programme de la compagnie, le coaching ouvre des pistes qui peuvent aboutir à la remise en question de valeurs et du modèle de l'entreprise, mais par le client – et non par le coach.

Si le coach n'apporte pas lui-même des changements *par son coaching*, cela ne veut pas dire, pour autant, que le coach ne peut pas être un agent de changement : au contraire, les coaches peuvent bel et bien effectuer des changements au sein de l'entreprise. Par exemple, le fait qu'ils ne sont pas contents de laisser continuer le statu quo lorsque les entreprises veulent licencier leurs coachés (chapitre 2) démontre clairement un désir de changer l'avis du gestionnaire. Ceci est soutenu par leur éventuelle soustraction de leur mandat de coaching dans le cas d'un échec. C'est en quelque sorte aussi une forme de réaction du coach contre la myopie autour du profit à court terme. Si l'on regarde l'aspect de l'excellence, le fait de chercher des solutions gagnant/gagnant implique des

changements et une déviation du statu quo. Les coaches qui privilégient l'*advocacy* ont pour but d'apporter des changements, mais cela ne se déroule pas dans le processus de coaching, proprement dit.

Les éléments présentés dans le reste de ce chapitre cherchent à sonder les opinions des coaches dans les cas où un grand nombre de personnes risquaient d'être affectées de façon adverse en cas de réalisation du projet du client. En lien avec le projet des licenciements massifs, les coaches ont signalé qu'il n'y avait rien dans l'éthique du coaching, *per se*, contre l'accompagnement d'un gestionnaire avec un tel projet – en autant que ce projet ne contrevenait pas au mandat de coaching, tel que défini par la compagnie⁸⁶. Cependant, plusieurs coaches n'accepteraient pas un tel mandat pour des raisons d'éthique personnelle. Il est intéressant de noter que les réactions des coaches étaient plus fortes si les futurs licenciés étaient des employés qu'ils desservaient (Chapitre 2). Les coaches qui prônent une approche d'*advocacy*⁸⁷ interviendraient auprès de la direction afin d'aider la transition de leurs coachés.

Force est de constater que le coaching – en ne cherchant pas à substituer les idéaux de l'organisation, ni à garder l'attention des employés fixée sur leur poste, ni encore à garder les clients dans leur emploi actuel – ne peut aucunement être considéré comme un mécanisme de contrôle sur les employés. De plus, le maintien de la confidentialité serait en contradiction avec le coaching comme mécanisme de contrôle. Les codes de déontologie vont tous dans le même sens : les confidences des clients ne peuvent être divulguées sans leur consentement. Le coach n'accepte pas, Terri Levine le rappelle, d'honorer une demande d'information de l'organisation souhaitant connaître les actions et les pensées des

⁸⁶ Lors des entretiens, j'ai posé aux coaches la question des licenciements massifs (traitée dans ce chapitre) avant de poser celle des licenciements imminents de leurs coachés (chapitre 2).

⁸⁷ Par exemple, Linda Page.

employés. L'expérience de Joseph Seiler présentée dans le dernier chapitre, vient à l'appui de ce fait.

En observant que le coach ne promeut pas directement le statu quo et que le coach n'accepte pas que le coaching devienne un mécanisme de contrôle sur les employés, nous assistons aux limites de la mesure où le coach est partie prenante des objectifs de la compagnie. Bien entendu, un coach interne peut avoir d'autres devoirs et responsabilités envers l'entreprise, mais la portée de son coaching n'inclut pas une responsabilité directe dans l'atteinte de ces objectifs.

De plus, toutes ces pratiques abusives seraient considérées comme un non-respect de l'humanité. Si les codes de déontologie n'interdisaient pas ces pratiques, l'éthique personnelle du coach prendrait le dessus, et le coach abandonnerait son mandat.

Au départ, nous avons précisé que le présent projet visait à mieux comprendre les valeurs en opposition dans le coaching en entreprise, plus particulièrement lorsque les coaches sont confrontés au problème du double-client et aux complications surgissant suite à la divergence de leurs intérêts. Cette question suggérait l'idée que la réaction du *coach* face à ces situations était essentiellement la même que la manière avec laquelle le *coaching* compose avec ces mêmes situations. Ce n'est pas le cas ! Si le coach prétend – et ce en toute authenticité – vouloir apporter du bien, de l'avancement à ses semblables, on ne peut pour autant affirmer que le coaching ira nécessairement dans le même sens. Puisqu'il ne prend pas position par rapport aux programmes des clients⁸⁸, force est de constater que le coaching reste *neutre* face à ces choses. Christine Martin le rappelle, l'ICF (et c'est bien le cas avec toute association professionnelle de coaching) ne prend pas position pour déterminer quelles causes sont nobles ou non:

[T]he ICF does not take any stand on what is or is not a noble cause of any sort – there are no restrictions at all on that. The

⁸⁸ À moins que ceux-ci n'enfreignent la loi ou ne contiennent un conflit d'intérêt, comme déjà montré.

only [problem that could come into play] is if you're coaching dishonestly - if you're sabotaging the coaching by [interposing] your personal beliefs.

Si le coach voit les principes exclusifs de son mandat de coaching comme contrevenant à son propre sens de l'éthique, s'il veut rester intègre avec l'éthique du coaching, il a l'obligation de démissionner de son mandat. Il est en conflit s'il essaie d'influencer son client : nous avons démontré comment la tentative d'un coach (dans le cas de la compagnie de tabac qui souhaitait augmenter le tabagisme chez les adolescents) d'effectuer le plus grand bien pour le plus grand nombre – ou, pire encore, d'éviter le plus grand mal pour le plus grand nombre – constituerait tout de même une violation de l'éthique du coaching !

CONCLUSION : LE RÔLE DES COACHES EN ENTREPRISE ET LEUR RAISON D'ÊTRE

Le coaching est une pratique récente par rapport à laquelle, au fur et à mesure que la pratique se précise, une éthique professionnelle est en train de se dessiner. Notre recherche exploratoire sur l'éthique professionnelle en coaching et sur la problématique du double-client a permis de dégager un ensemble de valeurs qui balise le coaching en entreprise. Même si ces valeurs sont souvent perçues à travers des comportements qui les actualisent, les coaches s'y réfèrent explicitement.

Dans la problématique du double client, la valeur de loyauté est au centre du conflit qui se présente au coach. Si l'entreprise a un droit de regard sur le service offert par le coach, dans la mesure où elle paie pour le coaching, et si le coach a des comptes à rendre à l'entreprise pour la même raison, il est clair que *l'entreprise ne devrait pas pour autant s'attendre à ce que le coaching soit un mécanisme de contrôle ou de surveillance*. Pour que le coaching réussisse, il faut un environnement où l'individu puisse s'exprimer librement, en toute confiance. Dans ce contexte particulier, le coach cherche à actualiser sa loyauté envers les deux clients en concevant un programme qui réponde aux besoins de ses deux clients. Par conséquent, si la loyauté est au cœur de la problématique du double client, d'autres valeurs sont également convoquées pour renforcer cette loyauté.

- La compétence : Comme le rappelle David Matthew Prior, la compétence incite le coach à reconnaître les limites de son savoir faire et à référer un client à un autre coach ou même, au besoin, à un spécialiste exerçant dans un autre domaine que le coaching¹. Le coach est appelé à écouter activement son client à plusieurs niveaux et à construire avec lui des accords clairs de manière à offrir un service professionnel de qualité.

¹ L'article par S.Berglas, intitulé *The very real dangers of executive coaching* (voir bibliographie) expose des torts qui peuvent être causés aux clients psychologiquement non aptes à recevoir du coaching. Comme le rappelle David Matthew Prior, le coach doit être à l'écoute pour identifier des problèmes qui nécessitent des formes d'intervention autre que le coaching.

- La bienfaisance : Le coach utilise le pouvoir (Cedar Barstow) que lui donne son mandat dans le sens du bien-être du client. Il traite le client avec honneur, dignité et intégrité, tout en respectant ses valeurs, ses buts et ses croyances. Il voit en lui un être complet, créatif et possédant des ressources. Il vise aussi la croissance globale de son client et n'exige pas de sa part la réussite à tout prix dans un projet immédiat. Le coach respecte aussi l'autonomie du client et n'adopte pas un rôle directif. C'est le client qui fixe les objectifs; le coach ne s'accapare pas le programme du client pour y substituer le sien. De la valeur de la bienfaisance découle aussi l'impératif de ne pas nuire (*primum non nocere*). Ce principe partie intégrante de l'éthique professionnelle et personnelle du coach. En fait, *selon la hiérarchie des valeurs personnelles des coaches, la possibilité que le mandat donne au coach de respecter ce principe détermine, plus que d'autres choses, si le coach poursuivra ou non son mandat.*
- L'intégrité : Le coach exerce dans le respect des standards les plus élevés du coaching. Il est soucieux de l'image qu'il projette ainsi que de la réputation qui forme la base de cette image. Ses actes et ses paroles sont en harmonie.
- La responsabilité : La responsabilité du coach se manifeste à deux niveaux. Premièrement, le coach cherche à agir de façon à répondre de ses actes. Deuxièmement, il cherche à responsabiliser son client, à lui faire rendre des comptes sur ce qu'il dit qu'il veut – ou va – faire. Dans un contexte d'entreprise, certains de ces buts sont ceux qui sont convenus avec la compagnie (surtout dans le cas d'un coaching correctif).
- La confiance : La confiance se vit à deux niveaux. D'une part, le coach se montre digne de la confiance que ses clients placent en lui. Pour cela, il faut alors qu'ils aient la certitude que le coach est honnête avec eux et qu'il leur est loyal. Ils veulent se sentir appuyés par le coach dans leurs parcours. Il faut également que les clients se sentent en sécurité et rassurés par le fait que le contenu de leurs sessions ne sera pas divulgué sans leur permission. La confiance est donc liée à d'autres valeurs telle que l'honnêteté, la loyauté et la confidentialité.
- La confidentialité : Celle-ci, nous l'avons dit, est importante pour maintenir le lien de confiance entre le client et le coach. Tout coach – interne ou externe – est tenu sur le plan déontologique de garder confidentiel le contenu des conversations tenues lors des séances de coaching, à moins d'être en présence d'une considération qui prime sur la confidentialité, comme les limites prévues dans l'accord d'encadrement, des obligations légales de divulguer toute action qui enfreint la loi ou les conflits d'intérêts. Les coaches cherchent à garder

confidentielle toute information provenant soit de l'individu, soit de la direction de l'entreprise.

- La loyauté : La loyauté oblige le coach à veiller aux intérêts de ses clients et à servir leur programme. Bien entendu, on parle des intérêts qui entrent dans la portée de son mandat de coaching. En entreprise, ceci implique une adhésion au contrat de coaching, souvent formalisé dans l'accord d'encadrement. Le coach évite les conflits d'intérêts en agissant d'une façon appropriée pour les résoudre si possible, que ces conflits concernent l'intérêt du coach ou l'intérêt des clients. La loyauté du coach envers l'entreprise mérite une considération spéciale. Le fait que plusieurs coaches ont dit être au service du programme de l'entreprise *ne veut pas dire qu'ils sont alors parties prenantes et adhèrent aux objectifs de management de l'entreprise*. Ils ont plutôt insisté sur le fait que le coach ne sert pas de tampon entre l'employé et son organisation (Olivier Dubois). Son seul contact avec ces objectifs consiste en l'accompagnement qu'il fournit à son client. Le coach n'a pas d'autre responsabilité dans l'atteinte des objectifs de la compagnie. Le coach n'intervient pas dans le processus opérationnel de l'organisation afin d'en préserver le statu quo ou d'agir *directement* comme agent de changement dans son interaction avec le client. Bien entendu, son mandat vise à « favoriser un changement positif » de la part du client (David Matthew Prior), mais c'est toujours ce dernier qui détermine l'objectif et non le coach.
- L'harmonie : Lors d'une situation de double-client, les coaches cherchent d'abord à développer un consensus sur les finalités du coaching. Dès la conception de l'accord d'encadrement, le coach élabore la synthèse des besoins de la compagnie et de ceux de l'individu avec l'objectif d'accompagner ce dernier dans un progrès qui soit bénéfique également pour la compagnie. Le SFC le rappelle, le coaching « s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation. » Force est de constater que toute synthèse nécessite un alignement de ces intérêts, alors : *la valeur principale que privilégient les coaches en situation de double client est l'harmonie entre les finalités de l'entreprise et de l'individu*. Pour atteindre (ou rétablir) cette harmonie, une approche de conciliation entre les deux parties est favorisée. *Les coaches ne cherchent pas à avantager un client aux dépens de l'autre*. Les situations d'opposition entre les parties ont démontré la mise en pratique de cette attitude. Les coaches respectent leur contrat de coaching précisant l'approche à prendre suite à certaines éventualités potentiellement néfastes.

La liste des valeurs que nous venons d'énumérer et, surtout, les comportements auxquels ces valeurs donnent lieu, montrent qu'il aurait sans doute été plus facile de vouloir définir

une déontologie du coaching, puisqu'un certain consensus existe autour des comportements à adopter dans la pratique. Cependant, il est clair que ce consensus s'appuie sur un ensemble de valeurs explicites qui, prises ensemble, constituent une éthique professionnelle. Ainsi, si l'éthique professionnelle en coaching est davantage formalisée sous la forme d'une déontologie – i.e. de comportements jugés acceptables et souhaitables – elle n'est pas moins présente dans les propos des coaches et elle oriente la résolution des conflits qui se posent dans le coaching en entreprise dans des situations de double loyauté.

Un ensemble de valeurs ne règle pas pour autant toutes les questions d'éthique que peut soulever une pratique professionnelle. De plus, le nombre relativement restreint de coaches rencontrés et le choix qui a été fait de procéder à l'aide de scénarios, s'ils ont été des éléments facilitants pour cette recherche, en ont néanmoins limité la portée. Une étude menée à une plus grande échelle permettrait de valider les conclusions tirées de cette exploration et de déceler d'autres situations (ou possibilités) qui n'ont pas été prévue ou abordées. Ainsi, notre étude a laissé de côté une autre réalité importante du coaching en entreprise : le coaching d'équipes. Dans ce type de coaching, en raison du nombre de participants, les dynamiques interpersonnelles se multiplient, et la confidentialité, qui est partagée entre les membres de l'équipe, devient plus complexe². Finalement, il serait intéressant également de demander aux coaches d'identifier eux-mêmes les dilemmes éthiques qui se posent dans leur pratique de manière d'une part à cerner leur compréhension de l'éthique et, d'autre part, à constituer une banque de cas à partir desquels on pourrait mieux identifier les enjeux éthiques qui sont ceux de la pratique du coaching en entreprise.

² David Matthew Prior: When I'm coaching a team, it's a bit different, because obviously then, a lot of people are privy to what's going on.

Nous sommes néanmoins en mesure de constater que les codes de déontologie existants ont besoin d'être complétée par la pratique des coaches. Nous ne sommes pas naïfs au point de croire qu'un code de déontologie peut tout prévoir. Toutefois, ce que le code prévoit doit tout de même coller à la réalité des coaches. L'IAC, exprime la raison d'être d'un code comme suit :

Any code may be considered as a normalization of experience into a set of rules. A code is adopted by a community because its members accept that adherence to such rules, including the restrictions this implies, is of benefit to all, inside and outside the community alike³.

Cela requiert sans doute une réflexion plus profonde sur les finalités du coaching en entreprise ainsi qu'une prise de position par rapport aux causes nobles et à celles qui ne le sont pas. Le code de déontologie de l'ICF (section 4) dit :

En tant que coach professionnel, je m'engage à honorer mes obligations déontologiques à l'égard de mes clients, de mes collègues et **du public en général**. Je m'engage à respecter le Code déontologique de l'ICF, à **traiter les personnes avec respect comme des êtres humains indépendants et égaux**, et à revendiquer ces engagements auprès de ceux que j'accompagne⁴.

L'ECI Statement of Ethics and Standards fait écho à ce point:

³ IAC Code of Ethics. Disponible sur <http://72.14.205.104/search?q=cache:k-MXztbhUnEJ:www.transitionslifecoaching.co.uk/graphics/IACethics.pdf>.

⁴ Les caractères gras sont de nous.

Coaches will operate within applicable laws, rules and regulations and will not, assist, persuade or collude with others engaged in conduct which is dishonest, unprofessional, unlawful **or discriminatory** in any way⁵.

Nous voyons que ces codes se prononcent contre la discrimination, voire les préjugés, et entérinent une conception de l'être humain fondée sur l'égalité⁶.

Il appartient maintenant aux coaches de revisiter les autres finalités pour lesquelles le coaching pourrait être utilisé et qui ne sont actuellement pas énoncées par leurs codes de déontologie actuels... L'Humanité subit au quotidien beaucoup de conséquences directes des actions des entreprises. Certes, une compagnie publiquement détenue a comme fonction première d'augmenter ses profits afin d'enrichir ses actionnaires. Par exemple, le prix que nous payons pour nos médicaments est la conséquence directe des décisions de la compagnie qui les produit. Lorsqu'on se rend compte des possibles répercussions dans le monde des décisions facilitées par le coaching, il y a lieu de remettre en question la neutralité dont il se drape – surtout face aux effets néfastes des décisions qui prônent le profit au détriment de la société. Étant donné qu'un rôle très important du coach est de créer un espace propice pour prendre des décisions, le coaching a intérêt à ce qu'une réflexion ait lieu sur les finalités dignes de faire l'objet d'un accompagnement en coaching.

⁵ Les caractères gras sont de nous.

⁶ Il faut préciser à ce point qu'une vision de l'humanité comme des êtres égaux – ce qui milite contre la discrimination – n'est pas pour autant universelle : par exemple, l'actuelle exclusion des étudiants bahá'ís des universités en Iran est légale. Les droits civils de ces élèves ne sont ni garantis ni établis dans la constitution de ce pays. Malgré la légalité d'une telle exclusion, un coach qui respecte le code de déontologie de l'ICF ou celui de l'ECI n'accompagnerait pas un client avec un tel programme.

ANNEXES

LES PARTICIPANTS

Joseph Seiler, coach et membre de l'ICF, habite au Canada. Sa spécialité est de coacher des leaders en entreprise. Il est l'auteur du livre *Personal Fulfillment IS Success*. Son site web est : <http://www.yournaturaledge.com>.

Olivier Dubois, coach et membre de l'ICF, habite l'Espagne et pratique aussi en France. Par le biais de sa compagnie, Coach & Co, il offre des ateliers qui, entre autres choses, encouragent les participants à mettre leur vie et leurs valeurs en perspective. Son site web est : <http://www.coachandco.com>.

Francine Campone, EdD, coach et membre de l'ICF, réside aux États-Unis. Elle est membre de la Faculté d'enseignement du coaching à la University of Texas de Dallas. Ses spécialités incluent la transformation de la vie, les outils pour une communication efficace et la pratique réflexive pour les coaches. Son site web est : <http://www.francinecampone.com>.

David Matthew Prior, MBA, coach et membre de l'ICF, habite les États-Unis. Il enseigne à la University of Texas de Dallas et à la New York University. Il est vice-président du conseil d'administration global de l'ICF, sur lequel il a siégé comme co-directeur du comité de déontologie entre 2003 et 2006. Il a écrit de nombreux articles concernant le coaching. Son site web est <http://www.getacoach.com>.

Linda Page, PhD, coach et membre de l'ICF, habite le Canada. Elle est membre de la Faculté de la Adler School of Professional Coaching. Ses spécialités incluent le coaching des particuliers ainsi que le coaching en entreprise. Son site web est : <http://www.adlercoach.com>.

Roberta Hill, MBA, MCC, coach et membre de l'ICF, originaire du Canada, habite la Suisse. Ses spécialités sont principalement les ressources humaines ainsi que le développement de l'organisation – surtout en lien avec des initiatives de changements culturels. Elle enseigne pour Corporate Coach University. Son site web est : <http://www.wghill.com>.

Christine Martin, MA, MBA, MCC, coach depuis 1992 et membre de l'ICF, vit aux États-Unis. En plus d'occuper le poste de directrice des certifications des membres de l'ICF, elle est membre de la Faculté d'enseignement du coaching à la University of Texas de Dallas. Elle travaille avec des leaders à la NASA. Elle est aussi directrice de formation pour Coaching de Gestion, un programme au Québec qui forme des coaches pour intervenir auprès des personnes cadres. Son site web est : <http://www.innovationcoaching.com>.

Terri Levine, coach et membre de l'ICF, habite les États-Unis. Elle est co-fondatrice de Comprehensive Coaching U. Elle est l'auteur d'un cours pour former des personnes en coaching, ainsi que de nombreux livres à ce sujet. Son site web est : <http://www.terrilevine.com>.

Ann Deaton, PhD, coach et membre de l'ICF, réside aux États-Unis. Elle est membre de la Faculté d'enseignement du coaching à la University of Texas de Dallas. Elle est présidente de l'organisation régionale des coaches. Par le biais de sa compagnie, DaVinci Ressources, elle offre des services en consultation et en coaching. Ses spécialités incluent le leadership ainsi que le développement des équipes. Son site web est : <http://www.davinciresources.com>.

Caryn Mottilla, coach et membre de l'ICF, habite les États-Unis. Elle offre des services en coaching corporatif ainsi que pour les particuliers, par le biais de sa compagnie, Intentional Choices, LLC. Son site web est <http://Intentionalchoices.com>.

Barbara Dalpra, coach et membre de l'ICF et de l'ECI, demeure en Angleterre, et elle a grandi en Afrique. Ses spécialités sont l'industrie de la technologie informatique, ainsi que le coaching des personnes cadres. Son site web est : <http://www.nyasa.co.uk>.

Velma Gallant, coach, habite les Etats-Unis. Elle offre des programmes en coaching qui, entre autres choses, visent l'abondance ainsi que l'amélioration de la santé. Son site web est : <http://www.welcomechanges.com>.

LE CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'ICF

1re partie : la philosophie du coaching à l'ICF

L'International Coach Federation (ICF) adhère à une forme de coaching qui respecte le client comme expert dans sa vie et dans sa profession, et croit en chaque client, sa créativité, ses ressources, son intégrité.

Sur ces bases, la responsabilité du coach est de :

Découvrir, clarifier et s'aligner sur ce que le client veut accomplir

Encourager le client à explorer ses propres potentialités

Éclairer les solutions et stratégies que formule le client

Centrer le client sur ses enjeux et responsabilités.

2e partie : La définition du coaching selon l'ICF

Le coaching est un accompagnement professionnalisé dont les bénéficiaires produisent des résultats significatifs dans leurs vies, leurs carrières, leurs projets ou leurs organisations. Par le processus de coaching, les clients approfondissent leurs apprentissages, accroissent leur niveau de performance et génèrent plus de satisfaction dans leur vie.

Le client choisit le sujet de chaque séance auquel le coach contribue par son écoute active, ses observations et son questionnement.

Cette interaction crée de la clarté et met le client en action.

Le coaching accélère la progression du client en lui fournissant un éclairage pointu et une prise de conscience de ses choix.

Coacher, c'est se concentrer sur là où en sont les clients et sur ce qu'ils sont prêts à faire pour arriver où ils veulent être à l'avenir.

Les coachs membres de l'ICF et les coachs certifiés par l'ICF reconnaissent que les résultats proviennent des intentions du client, de ses choix et de ses actions, avec le soutien du coach dans le déroulement du processus de coaching.

3e partie : Repères déontologiques de l'ICF

Conduite professionnelle générale

En tant que coach :

1- Je me conduirai de manière à présenter une image positive de la profession de coach et je m'abstiendrai de comportements ou de déclarations qui portent atteinte à la compréhension ou à l'acceptation par le public du coaching en tant que profession.

2- Je ne ferai pas volontairement de déclarations publiques qui soient fausses ou trompeuses, ni de fausses promesses dans quelque document que ce soit se rapportant à la profession de coach.

3- Je respecterai les diverses approches de coaching. Je traiterai avec respect les travaux et les contributions de tiers et ne les présenterai pas comme miens.

4- Je serai attentif à toute incidence potentiellement néfaste en reconnaissant la nature du coaching et son impact sur la vie des autres personnes.

5- En toutes circonstances, je chercherai à reconnaître les incidences personnelles qui pourraient influencer, entrer en conflit ou interférer avec la performance de mon coaching ou mes relations professionnelles. Quand les faits ou les circonstances l'imposent, je chercherai rapidement une assistance professionnelle et déterminerai l'action à suivre, y compris si cela est approprié de suspendre ou de terminer mes relations de coaching.

6- Comme formateur ou superviseur de coachs potentiels ou accomplis, je me conduirai en accord avec le code déontologique de l'ICF dans toutes les situations de formation et de supervision.

7- Je conduirai et rendrai compte de recherches avec compétence, loyauté et dans le cadre de standards scientifiques reconnus. Ma recherche sera conduite avec l'approbation ou le consentement nécessaire des personnes impliquées, et avec une approche qui protège raisonnablement les participants de quelque risque potentiel.

8- Avec précision, je créerai, entretiendrai, archiverai et détruirai toute trace du travail effectué relativement à la pratique du coaching d'une façon qui assure la confidentialité et satisfait toutes les lois en vigueur.

9- J'utiliserai l'information qui relève de l'annuaire de l'ICF (adresses internet, numéros de téléphone, etc.) seulement de la façon et dans le cadre autorisés par l'ICF.

Conduite professionnelle à l'égard des clients

10- Je me tiendrai responsable de déterminer les limites claires, pertinentes et culturellement adaptées qui gouvernent les contacts physiques que je puisse avoir avec mes clients.

11- Je n'engagerai de relation sexuelle avec aucun de mes clients.

12- Je construirai des accords clairs avec mes clients et j'honorerai tous les accords pris dans le contexte de relations professionnelles de coaching.

13- Je m'assurerai que, au cours de la première séance, ou préalablement, mon client comprend la nature du coaching, le cadre de la confidentialité, les accords financiers et les autres termes du contrat de coaching.

14- Je définirai avec précision mes compétences, mon savoir-faire et mon expérience de coach.

15- Je n'orienterai pas intentionnellement mon client ni ne formulerai de fausses promesses sur ce que mon client pourrait obtenir d'un processus de coaching ou de moi en tant que coach.

16- Je ne donnerai à mes clients ou clients potentiels toute information ou avis que je sais ou crois trompeur.

17- Je n'exploiterai pas en connaissance de cause quelque aspect de la relation coach-client à mon profit ou à mon avantage personnel, professionnel ou financier.

18- Je respecterai le droit du client de terminer le coaching en quelque point du processus. Je serai attentif aux signes que le client ne tire plus parti de notre relation de coaching.

19- Si je crois que le client serait mieux accompagné par un autre coach, ou par une autre ressource, j'encouragerai le client à entreprendre ce changement.

20- Je suggérerai que mes clients recherchent les services d'autres professionnels lorsque cela apparaît pertinent ou nécessaire.

21- Je prendrai toutes les mesures utiles pour informer les autorités compétentes dans le cas où mon client déclarerait une intention de mettre en danger lui-même ou des tiers.

Confidentialité

22- Je respecterai la confidentialité des propos de mon client, sauf autorisation expresse de sa part ou exigence contraire de la loi.

Conflits d'intérêts

23- J'obtiendrai l'accord de mes clients avant de mentionner leur identité ou toute information permettant de les identifier.

24- J'obtiendrai l'accord du bénéficiaire du coaching avant de dévoiler quelque information le concernant à quiconque rémunère ma prestation.

25- Je veillerai à éviter tout conflit entre mes intérêts et ceux de mes clients.

26- Pour tout conflit d'intérêts, en cours ou potentiel, j'exposerai ouvertement la situation et je délibérerai pleinement avec mon client à savoir comment traiter de celui-ci de façon à le servir le mieux.

27- Je tiendrai mon client informé des rémunérations que je pourrais recevoir de tiers pour des recommandations ou conseils le concernant.

28- Je pratiquerai l'échange de prestations contre des services, des biens ou toute autre rémunération non financière seulement lorsque cela n'affecte pas la relation de coaching.

4e partie : L'engagement déontologique à l'ICF

En tant que coach professionnel, je m'engage à honorer mes obligations déontologiques à l'égard de mes clients, de mes collègues et du public en général. Je m'engage à respecter le Code déontologique de l'ICF, à traiter les personnes avec respect comme des êtres humains indépendants et égaux, et à revendiquer ces engagements auprès de ceux que j'accompagne.

Si je contrevenais à cet engagement ou à quelque partie du Code de déontologie de l'ICF, j'accepte que l'ICF, à sa seule discrétion, m'en tienne responsable. En outre, je conviens que ma responsabilité à l'égard de l'ICF puisse entraîner la perte de mon adhésion à l'ICF ou de mon accréditation ICF.

THE ECI STATEMENT OF STANDARDS AND ETHICS

Ethical Foundation

Coaching, in its many forms, is primarily about improving the life and performance of the client. Through a one to one relationship the coach is given access to the client's hopes and fears. As rapport is built and trust develops the coach also shares the client's aspirations and future goals. The very nature of the coaching relationship puts the coach in a privileged position, a position from which to enrich the life of the client, but also a position which, unless care is exercised, can cause harm.

Coaching, no less than any other profession, requires clear behavioural guidelines in order to safeguard clients and coaches. These guidelines are encapsulated in our Professional Standards and give clear indications of what is, and what is not, acceptable professional behaviour within the coaching community in general, and The ECI in particular.

Professional Standards do not stand on their own. They are the product of an ethical foundation which presumes that coaches will conduct their lives and practices to the highest standards. The ECI endorses the following Core Values, as the basis for Professional Standards :

1. Integrity
2. Honesty
3. Transparency
4. Excellence
5. Care
6. Professionalism
7. Accountability

Our Professional Standards are the result of applying these Core Values to the areas of life and work in which we have particular responsibility. As coaches, we exercise a responsibility towards our clients, ourselves and the coaching community therefore The ECI Core values cover the following areas of responsibility :

- A. Client Care
- B. Personal Professional Conduct
- C. Professional Relationships

When things go wrong in a coaching relationship or within a coaching business, it will undoubtedly be the result of the lack of a rigorous application of the core values to the areas of responsibility. The ECI, recognising the requirement to ensure the highest standards of professional and personal behaviour, requires all those coming under its banner to conduct their coaching work in such a way as to maintain and maximise the impact of the Core Values upon each area of professional responsibility.

Our Professional Standards represents a summary of what are, and what are not, acceptable standards for professional coaches. Advice on the practical outworking of these bullet points can be obtained through The ECI Standards and Ethics.

Where things go wrong, and the reality is that they will from time to time, The ECI Complaints Procedure is available to ensure that both coach and client are cared for and helped towards effective and supportive resolutions.

Professional Standards

- A. Client Care

Coaches have a duty of care towards their clients and should ensure that in all dealings with their clients they display the highest standards of professional conduct.

Coaches will ensure that clients fully understand the coaching agreement, terms and conditions : the costs, the process, the location and the frequency of sessions.

Coaches will not give clients misleading information or advice or make false claims about the results of, or what client will receive from, the coaching process.

Coaches will treat all clients with honor, dignity, and integrity, fully respecting the client's values, beliefs and goals (which may differ from their own), being aware of cultural, regional and linguistic differences.

Coaches will not abuse their client's trust in order to gain sexual, emotional, financial or any kind of professional advantage.

Coaches will not prolong a coaching relationship beyond its useful conclusion, but will encourage a client to make a change to, or to terminate the agreement, when aware that the client is no longer benefiting from the coaching relationship.

Coaches will respect the client's right to terminate the coaching relationship at any point during the coaching process.

When working within organisations, coaches will obtain the express consent of the client before releasing information such as progress reports and other particulars to the person who may be employing them.

Coaches will inform clients of any personal situations or relationships which may have an adverse effect upon the coach/client relationship, and together agree what appropriate action should be taken.

Coaches will not diagnose or assess any health issue (mental or physical) but will suggest that the client consults with a relevant practitioner.

Coaches will ensure that clients are aware of The ECI Statement of Standards and Ethics, and of how to access The ECI Complaints Procedure.

B. Personal Professional Conduct

Coaches have a duty to ensure that their professional standing and conduct are of the highest level.

Coaches have a responsibility to monitor and maintain their fitness to practice at a level that enables them to provide an effective service. If their effectiveness becomes impaired for any reason, including health or personal circumstances, they should stop working and seek advice and support.

Coaches will clearly understand their own levels of coaching competence, experience, qualifications and accreditation and will not exaggerate, embellish, misrepresent or defraud these in any way.

Coaches will ensure that all promotional materials and advertisements, including verbal and written, are truthful, honest, legal, decent and compliant with current legislation.

Coaches will work within the limitations of their own competence and will distinguish situations where it may be necessary to refer a client either to a more experienced coach or to seek the help of a qualified professional or practitioner.

Coaches will operate within applicable laws, rules and regulations and will not, assist, persuade or collude with others engaged in conduct which is dishonest, unprofessional, unlawful or discriminatory in any way.

Coaches will treat all information from a client with absolute confidentiality. Coaches will only disclose information where explicitly agreed with the client, or where the coach believes there is compelling evidence of serious danger to the client or others if the information is withheld.

Coaches will be aware of the impact of their own belief and values systems and the effect of these may have on their coaching.

Coaches will ensure their behavior can in no way be described as sexual harassment, physical advances, sexual solicitation, or verbal or nonverbal conduct that is sexual in nature.

Coaches will maintain appropriate records of their work with clients, ensuring that any such records are accurate and that reasonable precautions are taken to protect against third party disclosure. Attention should be given to the clients rights under current legislation.

Coaches will be diligent in understanding and implementing their clients' and their own legal and other obligations with regards to race, national origin, ethnicity, age, gender, sexual orientation, religion, language, disability, and socioeconomic status, ensuring they do not knowingly participate in or condone unfair discriminatory practices.

Coaches will ensure they participate in relevant training and appropriate Continuing Professional Development to augment and increase their level of coaching competence. Coaches will ensure they are aware of new technologies, legal requirements, practices and standards as are relevant to the coaching profession by participating in appropriate and relevant instruction. Coaches will maintain a record of all such training undertaken.

Coaches will monitor the quality of their work and seek feedback from clients and other professionals.

Coaches will not enter into a coaching arrangement where it could create a risk of conflict of interest.

Coaches will ensure that they have current professional indemnity insurance to cover the provision of their coaching services.

C. Professional Relationships

Coaches have a duty to ensure that in their dealings with colleagues and the public they maintain the good standing of the coaching profession and do not bring the profession, professional bodies or individual coaches into disrepute.

Coaches will work supportively with colleagues to raise the profile and standards of coaching by conducting their business in keeping with European Coaching Institute Professional Standards.

Coaches will ensure that any public statements produced by themselves or their agents (verbally or in writing) are true and reflect well on the coaching community.

Coaches will take care to ensure that they do not use their relationship with European Coaching Institute, or other professional bodies, in a way that is detrimental to such a body or that brings that body into disrepute.

Coaches will not claim to represent European Coaching Institute, or other professional bodies, unless explicit permission for such has been granted.

Coaches will take care to use logos only as allowed by their status within each organisation.

Coaches will immediately notify The ECI, or other professional bodies to which they belong, if a situation arises which creates conflict, litigation or bad publicity.

Where a Coach has reason to be concerned about the behaviour or practice of another member of the coaching community, that matter will be raised firstly with the person concerned. Thereafter the matter should be referred to The ECI Complaints Procedure. Such concerns should be treated with the appropriate degree of confidentiality and sensitivity.

LE CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'SFC

Ce code est établi par la Société Française de Coaching exclusivement pour la pratique du coaching professionnel. Il est opposable à tout membre de la Société Française de Coaching. Il vise à formuler des points de repère déontologiques, compte tenu des spécificités du coaching en tant que processus d'accompagnement d'une personne dans sa vie professionnelle. Ce code de déontologie est donc l'expression d'une réflexion éthique; il s'agit de principes généraux. Leur application pratique requiert une capacité de discernement.

Titre 1 - Devoirs du coach

-->Art. 1-1 - Exercice du Coaching

Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale.

-->Art. 1-2 – Confidentialité

Le coach s'astreint au secret professionnel.

-->Art. 1-3 - Supervision établie

L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les Membres accrédités de la Société Française de Coaching sont tenus de disposer d'un lieu de supervision, et d'y recourir à chaque fois que la situation l'exige.

-->Art. 1-4 - Respect des personnes

Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence.

-->Art. 1-5 - Obligation de moyens

Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

-->Art. 1-6 - Refus de prise en charge

Le coach peut refuser une prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.

Titre 2 - Devoirs du coach vis à vis du coaché

-->Art. 2-1 - Lieu du Coaching

Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.

-->Art. 2-2 - Responsabilité des décisions

Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de ses décisions au coaché.

-->Art. 2-3 - Demande formulée

Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.

-->Art. 2-4 - Protection de la personne

Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché.

Titre 3 - Devoirs du coach vis à vis de l'organisation

-->Art. 3-1 - Protection des organisations

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

-->Art. 3-2 - Restitution au donneur d'ordre

Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.

-->Art. 3-3 - Equilibre de l'ensemble du système

Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

Titre 4 - Devoirs du coach vis à vis de ses confrères

-->Art. 4-1-1 - Les Membres Postulants peuvent, dans toute communication professionnelle les concernant, faire état de leur "engagement écrit à respecter la Déontologie de la Société Française de Coaching".

-->Art. 4-1-2 - Selon l'accréditation qu'ils ont reçue, les autres membres ont le droit d'utiliser les appellations déposées ci-dessous dans toute communication professionnelle les concernant : - pour les membres Titulaires : « membre Titulaire de la SFCoach® » (logo déposé) - pour les membres Associés : « membre Associé de la SFCoach® » (logo déposé)

-->Art. 4-1-3 - Les droits ci-dessus sont conditionnés au versement effectif par le Membre concerné de sa cotisation annuelle appelée.

-->Art. 4-2 Obligation de réserve

Le coach se tient dans une attitude de réserve vis à vis de ses confrères.

Titre 5 – Recours

-->Art. 5-1 - Recours auprès de la SF Coach®

Toute organisation ou personne peut recourir volontairement auprès de la Société Française de Coaching en cas de manquement aux règles professionnelles élémentaires inscrites dans ce code ou de conflit avec un coach de la SF Coach®.

LES 12 FACTEURS PRIMORDIAUX DES EMPLOYÉS PERFORMANTS EN MILIEU DU TRAVAIL

1. L'employé sait ce qu'on attend de lui au travail.
2. L'employé dispose des matériaux et de l'équipement nécessaires pour bien effectuer son travail.
3. Le travail fournit à l'employé l'opportunité de faire chaque jour ce qu'il fait le mieux (ce qu'il sait le mieux faire).
4. Au cours de la dernière semaine, l'employé a reçu un témoignage de reconnaissance pour avoir effectué du bon travail.
5. L'employé éprouve une sensation d'importance aux yeux de son supérieur ou quelqu'un haut placé dans l'entreprise.
6. Il y a une personne dans son entourage professionnel qui encourage le développement professionnel de l'employé.
7. L'employé ressent que ses opinions sont prises au sérieux.
8. L'employé croit que la mission ou le but de la compagnie donne de l'importance à sa tâche.
9. L'employé croit que ses collègues de travail sont engagés à faire un travail de bonne qualité.
10. L'employé a un très bon ami au travail.
11. Au fil des derniers six mois, un membre de la direction a discuté avec l'employé de ses avancées professionnelles.

12. Durant la dernière année, le milieu de travail a fourni à l'employé des opportunités de se former et de croître.

LES QUESTIONS UTILISÉES POUR LES ENTRETIENS - VERSION FRANÇAISE

1. Comment définissez-vous le rôle du coach en entreprise ?
 - a. Quels sont les devoirs du coach face à l'entreprise ?
 - b. Qu'est-ce que les compagnies attendent du coaching ?
2. Comment est-ce que les entreprises mesurent la réussite du coaching ?
3. Que pensez-vous du constat suivant : « Confondre le mobile du profit avec d'autres tâches ou d'autres mobiles cause un tort aux actionnaires de la compagnie qui comptent sur vous. Placer d'autres fonctions avant le profit est contre l'éthique ».
 - a. Est-ce que le coach est tenu de faire avancer le client seulement selon des modes profitables pour l'entreprise ?
 - b. Sinon, selon quels modes ?
4. Quels sont les devoirs du coach face aux individus qui y travaillent ?
 - a. D'où vient le programme pour les individus – de l'entreprise ou de l'individu ?
 - b. Quelles différences constatez-vous entre le coaching au sein d'une entreprise et le coaching sur une base individuelle ?
5. Est-ce que le rôle du coach au sein de l'entreprise vise à promouvoir des changements ou à encourager la conservation de l'ordre établi ?
6. Comment définissez-vous l'excellence¹ ?

¹ Dans le questionnaire originel, j'ai envoyé la citation (6b); et suite aux réponses des coaches, je leur ai demandés « Comment définissez-vous l'excellence ? »

a. En lien avec l'idée de l'excellence, que pensez-vous du constat suivant : « ...il est impossible que tout le monde soit vainqueur. Dans toute bataille, il existe des vainqueurs et des vaincus ».

b. Lorsqu'on est en présence d'un *double-bind* (par exemple, on demande à un individu d'être innovateur et conforme, ou traditionnel et original), de quelle façon aidez-vous le client ?

8. Un coach travaille pour une compagnie qui l'a embauché pour intervenir auprès de ses employés. D'après vous, que doit faire le coach dans les situations suivantes :

a. Un membre de l'équipe de la direction confie au coach qu'un individu qui reçoit ses services en coaching est ciblé pour une possible perte d'emploi, et il demande au coach de ne pas divulguer ce fait à l'employé.

b. Le coach apprend, par le biais d'un des travailleurs qui reçoit ses services, qu'il a l'intention de participer à une manifestation menée par ses confrères de travail contre des membres de l'organisation. La direction ignore l'étendu d'insatisfaction de ces travailleurs, ainsi que leur projet de mener une manifestation.

c. Une des personnes qui reçoit les services du coach occupe bien son rôle, et la direction la voit comme très importante au bon fonctionnement de l'entreprise. Pourtant, lors des séances, le coach perçoit que bien que satisfaite de son poste actuel, elle éprouve également des passions pour un autre domaine qui l'amènerait nécessairement à quitter l'entreprise.

d. Deux personnes qui reçoivent les services du coach désirent postuler pour le même poste qui ouvre dans l'organisation, et elles veulent le support du coaching à cette fin. Le coach sait que les gestionnaires responsables pour la sélection finale privilégieront l'une des candidatures en raison de l'âge.

e. Un coach a été embauché par le vice-président de Pepsi responsable du le marketing. Le but de ce dernier était d'augmenter sa part du marché face à son archi-rival.

Quatre semaines plus tard, le coach a reçu un appel du vice-président de Coca-Cola, qui lui demandait la même chose. Est-ce qu'il est conforme à l'éthique de coacher deux compagnies qui sont en concurrence directe?

9. Concernant vos réponses aux situations dans la question précédente (8a – 8e), qu'est-ce que le coach devrait faire différemment s'il était embauché par l'individu et non par l'entreprise ?

Il y avait deux autres scénarios ajoutés de mon propre vécu après que ce questionnaire initiale soit envoyé aux coaches :

Robert, un musicien corpulent aux cheveux blancs et âgé d'environ cinquante ans, s'était inscrit à un concours de musique. Sa candidature ne fut pas retenue, et quelques semaines plus tard, nous avons assisté aux demi-finales. Il n'y avait aucun concurrent sur la scène qui n'était pas mince, attirant et qui n'avait l'air d'avoir plus de trente ans – détails qu'il ne semblait pas avoir observés. Comment le coach doit-il l'accompagner ?

Claude, un musicien qui avait créé un CD sur lequel il chantait ses propres compositions a le plan était de le promouvoir auprès des stations de radio. J'ai écouté le CD... La surabondance de fausses notes témoignait du fait que Claude souffrait d'amusie sensorielle², chose qu'il ignorait. Quel soutien de coaching serait approprié ?

² La perte de la faculté de reconnaître les sons musicaux. Anglais *tone deafness*.

LES QUESTIONS UTILISÉES POUR LES ENTRETIENS - VERSION ANGLAISE

- 1) How do you define the role of a coach working within a business?
- 2) What obligations does the coach have to the business that has hired him/her?
 - a. What do businesses expect from coaching?
 - b. How do businesses measure the success of coaching?
- 3) What do you think of the following statement : “To confuse the profit motive with other tasks or motives is to do a disservice to shareholders, who are counting on you. To place other functions ahead of profit is unethical”.
 - a. Does the coach have the obligation to move the individual forward only along lines that are profitable for the business?
 - b. If not, then along what other lines?
- 4) What are the obligations of the coach toward the individual coachees who work for the company?
 - a. Who sets the coaching agenda – the individual or the company?
 - b. What differences can you point out between coaching workers within the business as opposed to individuals who have hired the coach themselves?
- 5) Is the role of a coach to promote changes within the business or to preserve the established order?
- 6) Concerning the idea of excellence, what do you think of the following statement: “It is impossible for everyone to be a winner. In every battle, there must be winners and losers”.

7) In a double-bind situation (for example, if an individual is expected to be innovative and conformist, traditional and original at the same time), how would you coach that individual?

8) A coach works for a company that has hired the coach to work with its employees. In your opinion, how should the coach handle the following situations:

a. Management tells the coach that one of his coachees is being slated for termination and asks the coach not to tell that employee.

b. An individual who is getting coaching tells the coach that he is planning to participate in a strike against some of the members of the organization. Management is unaware of the extent of the workers' dissatisfaction as well as their intention to strike.

c. A person viewed by management as a key employee performs very well on the job, and management views her role as extremely important to the success of the business. However, during the coaching sessions, the coach notices that although she is satisfied with her current position, she has strong feelings about another field of endeavor, which, if she pursues it, would result in her leaving the company.

d. Two people want to apply for a position opening up in the company, and they both want the coach's help to make the most favorable impression possible. The coach knows, however, that with the decision makers, age will be a deal-breaker for one of the candidates.

e. The vice president in charge of sales and marketing for Pepsi has hired you for coaching help. His agenda is to increase Pepsi's American market share, taking it from their archrival. Four weeks later, Coca-Cola's VP calls you, asking for the same thing. Is it ethical to coach two companies in direct competition who have as an agenda to edge out the other company?

9) Concerning your responses to the situations in the previous question (8a-8e), what should the coach do differently if he was hired by the individual and not by the company?

CERTIFICAT D'ETHIQUE ETUDIANT

Titulaire (s) du projet :	Andy Murphy
Nom du programme :	Maîtrise en éthique
Nom du directeur :	Dany Rondeau
Titre du projet :	Le coach en entreprise : le double-client
Organisme subventionnaire ou autre (s'il y a lieu) :	
Titre du cours (s'il y a lieu) :	

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec le titulaire du certificat, que les êtres humains, sujets d'expérimentation pour ce projet seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que les normes et principes en vigueur de la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-43-11
Commentaires :	Durée de l'intervention auprès des participants : de novembre 2006 à mai 2007



Bruno Leclerc, président du CÉR-UQAR

Date de la réunion : 29 novembre 2006

Date d'émission : 4 décembre 2006

BIBLIOGRAPHIE

- AMERICAN HERITAGE® STEDMAN'S MEDICAL DICTIONARY, 2ème édition (2004), Boston, Houghton Mifflin Company.
- ASSOCIATION DES COURTIERS ET AGENTS IMMOBILIERS DU QUÉBEC *Règles de déontologie de l'Association des courtiers et agents immobiliers du Québec*
Disponible sur
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/C_73_1/C73_1R5.HTM.
- BACHKIROVA, T. et COX, E. (2005), «A bridge over troubled water: bringing together coaching and counselling », *Counselling at Work*. Hiver 2005. pp. 1-12.
- BARSTOW, C. (2005), *Right Use of Power: The Heart of Ethics*, Boulder, CO, Many Realms Publishing.
- _____ (2005), *Right Use of Power: Ethics for the Helping Professions*, Boulder, CO, Many Realms Publishing.
- BERGLAS, S. (2002) «The very real dangers of executive coaching», *Harvard Business Review*, Juin 2002.
- BOISVERT, Y., JUTRAS, M. *et al.* (2003), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Éditions Liber.
- BOYLSTON, A. D. (2005), *Coaching Executives*, Boulder, LearnMore Communications. Inc.
- BUCKINGHAM, M. et COFFMAN, C. (1999), *First, Break All the Rules*, New York, Simon & Schuster.
- COACH TRAINING ALLIANCE (2003-2005), *Coach Training Accelerator* (2 volumes), S.L.
- COMPREHENSIVE COACHING U (1999-2005), *Basic Coaching Skills*, S.L.
- _____ (1999-2005), *Coaching Issues, Practice Building and Corporate Coaching*, S.L.
- Conférence sur la psychologie du travail organisationnelle « Psicología del trabajo y organizacional » (2005), Buenos Aires : Congreso interamericano de psicología.

- CRAIG, W. Craig. *Life Coaching Opportunities – Personal Coach Mentoring* [En ligne] <http://www.coachtrainingalliance.com/opportunities/personalcoaching.php> (Page consultée le 25 décembre 2006).. *Life Coaching Opportunities – Personal Coach Mentoring* [En ligne] <http://www.coachtrainingalliance.com/opportunities/personalcoaching.php> (Page consultée le 25 décembre 2006).
- DEMING, W. E. (1982), *Quality, Productivity, and Competitive Position*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- EUROPEAN COACHING INSTITUTE *Statement of Standards and Ethics*. Disponible sur http://www.europeancoachinginstitute.org/about_eci/standards_and_ethics.php.
- ENRIQUEZ, E. (1972), « Interrogation ou paranoïa : enjeu de l'intervention sociopsychologique » dans *Sociologie et société*, vol. 9, no.2. pp.79-104.
- _____ (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- _____ (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ethics Glossary* [en ligne](Page consultée le 14 oct. 2006) Adresse URL : <http://www.unmc.edu/ethics/words.html>.
- FEIGENBAUM, A. V. (1993), « Managing improvement in the U.S. government. (Feigenbaum's Window on the World) », *National Productivity Review* Vol. 13. pp. 7-11.
- FORTIN, P. (1995), *La morale, l'éthique, l'éthicologie : Une triple façon d'aborder les questions d'ordre moral*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GARLO, D. et PRIOR, D. M. (2004), «Is It Ethical to Coach a Company Without Coaching the CEO?», *The International Journal of Coaching Organisations*. pp. 52-61.
- GAULEJAC, V. de (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Éditions du Seuil.
- INTERNATIONAL COACH FEDERATION. *Coach Referral Service* [en ligne]. Adresse URL : <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/Find+a+Coach/Coach+Referral+Service/>, 2006 (Page consultée le 26 sept 2006).

- _____, *Compétences essentielles d'encadrement professionnel de l'ICF* [en ligne], <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Credentialing/Why+a+Credential/Competencies/French.htm>, 2006 (Page consultée le 26 sept 2006).
- ICF *Code de déontologie*. Disponible sur <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Ethical+Guidelines/French.htm>.
- _____, *Code de déontologie*. Disponible sur <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Ethical+Guidelines/French.htm>.
- KIDDER, R. (2004), «Defining Ethics – the Role of an Executive Coach», *The International Journal of Coaching in Organizations* (2004), Volume Two, Number Three, p. 27-32.
- _____, (1995, 2005), *How Good People Make Tough Choices – Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, Camden, ME, The Institute for Global Ethics.
- KOLSTOE, J. (1990), *Consultation – A Universal Lamp of Guidance*, Oxford, George Ronald Press.
- LACROIX, A. et LÉTOURNEAU, A. (dir.) (2000), *Méthodes et interventions en éthique appliqué*, Ottawa, Éditions Fides.
- LEGAULT, G. (dir.) (2003), *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Ste-Foy. Presses de l'Université du Québec.
- _____, (2003), *Professionnalisme et délibération éthique*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- LEVINE, T. (2001), *Coaching for an Extraordinary Life*, Buckingham, Lahaska Publishing.
- _____, *Coaching U – You could be a coach if* [en ligne] <http://www.comprehensivecoachingu.com/Blog/2006/10/you-could-be-coach-if.html> (Page consultée le 08 mars 2007).
- Managing Uncertainty* (1999), Boston, Harvard Business Review.
- MASLOW, A. (1943), « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, Vol. 50. pp. 370-396.
- MCDONALD, M. *Ethics and Conflict of Interest* (article écrit pour le W. Maurice Young Centre for Applied Ethics, University of British Columbia) (Page consultée le 12 oct

2006), CAE : Michael McDonald, PhD. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.ethics.ubc.ca/people/mcdonald/conflict.htm>.

MELMAN, S. (1983), *Profits Without Production*, New York, Alfred A. Knopf, Inc.

Motion before the Virginia State Bar (30 juin 2005), Disponible sur http://72.14.253.104/search?q=cache:yezWkTR2tmIJ:www.courts.state.va.us/scv/amendments/06_30_05_rule_change_1_7.pdf+represent+both+parties+%22conflict+of+interest%22&hl=en&ct=clnk&cd=40&gl=ca.

NAIMAN, L., *Linda Naiman: Business Coaching* [en ligne], <http://www.creativityatwork.com/CWServices/coaching-LN.html> (Page consultée le 19 sept 2006).

PELTIER, B. (2001), *The psychology of executive coaching*, Hove, Brunner-Routledge. p. 237, cité dans BACHKIROVA, T. et COX, E. (2005), «A bridge over troubled water: bringing together coaching and counselling », *Counselling at Work*. Hiver 2005. p. 6.

RINGER, R. (2006), *To Be or Not to Be Intimidated*. Wilmington, DE. Tortoise Press.

RONDEAU, D., « Éthique et esthétique dans les organisations : l'instrumentalisation du langage », à paraître.

ROWLAND, W. (2005), *Greed, Inc.: Why Corporations Rule our World*, Toronto, Thomas Allen Publishers.

SHARMAN, S. et FREAS, A. (2004) «The wild west of executive coaching», *Harvard Business Review*, Novembre 2004.

SHELTON, K. (ed.) (1995), *In Search of Quality*, Provo, Executive Excellence Publishing.

SLOMA, R. (1988), *No-Nonsense Management*, New York, Bantam Books.

SFC *Code de déontologie*. Disponible sur http://www.google.com/search?q=cache:Bn9hiwHVIgQJ:www.sfcoach.org/code_deontologie.pdf+soci%C3%A9t%C3%A9+fran%C3%A7aise+coaching+code+d%C3%A9ontologie&hl=en&ct=clnk&cd=2&gl=ca.

TODAY'S COACH [en ligne] <http://www.todayscoach.com/2002/0218/default.html> (Page consultée le 07 mars 2007).

WEINER, K. (2004), *The Little Book of Ethics for Coaches*, Bloomington, AuthorHouse.

WILLIAMS, P. et ANDERSON, S. (2006), *Law and Ethics in Coaching*, Hoboken, John Wiley & Sons.

WILSON, R. *Reality in Realty, pt. 1*. [en ligne]
<http://www.ired.com/buymyself/agency/990917.htm> (Page consultée le 05 avril 2007).

Who Represents You in a Real Estate Transaction [en ligne]
<http://www.realestatemanitoba.com/whorepresentsyou.htm> (Page consultée le 05 avril 2007).